


مركز البحوث والدراسات



# تعلُّم القيـادة

## الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائداً مثالياً

تأليف
جيمس م. كوزيس
باري ز. بوزنر



ترجمة
د. بدر بن جزاء الحربي

راجع الترجمة
د. يوسف بن إبراهيم النملة





بسم الله الرحمن الرحيم




مركز البحوث والدراسات

# تعلُّم القيـادة

## الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائداً مثالياً

تأليف
جيمس م. كوزيس
باري ز. بوزنر

ترجمة
د. بدر بن جزاء الحربي

راجع الترجمة
د. يوسف بن إبراهيم النملة

١٤٤١هـ / ٢٠١٩م

## بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٤١هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

كوزيس، جيمس م

تعلُّم القيادة: الأصول الخمسة الأساسية لتُصبحَ قائداً مثالياً، جيمس م. كوزيس؛ باري ز. بوزنر؛ بــدر بن جــزاء الحربي؛ يوســف بــن إبراهيم النملة - الرياض، ١٤٤١هـ.

٢٥٦ ص؛ ١٧ X ٢٤ سم.

ردمك: ٣ - ١٤ - ٨٢٧٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- القيــادة الإدارية. أ- بوزنر، باري ز (مؤلف مشــارك). ب- الحربي، بدر بن جزاء (مترجم). ج- النملة، يوسف بن إبراهيم (مراجع). د- العنوان.

ديوي: ٣٥٠,٠٠٤٧ ١٤٤١/١٥٨٩

رقم الإيداع: ١٤٤١/١٥٨٩

ردمــــــك: ٣ - ١٤ - ٨٢٧٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

# LEARNING LEADERSHIP

## THE FIVE FUNDAMENTALS OF BECOMING AN EXEMPLARY LEADER

JAMES M. KOUZES
BARRY Z. POSNER



# أقوال في كتاب «تعلم القيادة»

«إن مــا يثلج الصدر ويبعث عــلى الارتياح، رؤيتنا أدلة قاطعة عــلى أن القادة العظام يُصنعــون ولا يُولدون قادة. فيمكن للمرء أن يتعلم بنفســه كيف يربط بشــكل مهم بين الأشــياء، ويجمــع الملاحظــات البنّاءة ويســتخدمها، ويقود أية منظمة مهــما كان حجمها بتــأنٍ وتفوق، من خلال رجاحة العقل والقــدرة التحليلية المقدمة في كتاب كوزيس وبوزنر Kouzes and Posner».

**مارشال غولدســميث Marshall Goldsmith بحسب جريدة النيويورك تايمز New York Times، هــو الكاتب صاحب أفضل المؤلفــات مبيعاً، حقق أعلى رقم مبيعاً للكتب، وحملت كتبه عناوين على النحو التالي: الحوافز Triggers، موجو MOJO، وما يوصلك هنا لن يوصلك هناك What Got You Here Won't Get You There.**

«إذاً، هل تريد أن تصبح قائداً؟ يقدم هذا الكتاب إجابة عن هذا الســؤال. فمن خلال قلــم صادق، وبحث شــامل، ورؤى عملية قابلة للتطبيق، يكشــف كوزيــس وبوزنر زيف الخرافات، ويثبتان أن القيادة تتألف من مجموعة واضحة من المهارات والقدرات التي من الممكن تعلمها وتطبيقها والتمكن منها».

**تيانا سيليغ Tina Seelig، أستاذة ممارسة في كلية الهندسة في ستانفورد Stanford School of Engineering، ومؤلفة كتب حملت عناوين: «إطلاق الرؤى Insight Out، وإبداع العباقرة inGenious، وما أتمنى لو أنني عرفته وأنا في العشرين من عمري What I Wish I Knew When I was 20».**

«يؤمــن كوزيس وبوزنر، وأنا كذلك، بأن القادة يُصنعــون، وهما يدعمان ذلك الاعتقاد بالأدلــة الدامغة وبالأمثلة الحية. فكتاب تعلــم القيادة غني بالأدوات الضرورية والنصائح العمليــة ليصبح المرء قائداً غير عادي في أية بيئة. فهذا هو الكتاب الذي تحتاج إليه؛ حتى ترتقي إلى القمة»!

**جون سي. ماكســويل John C. Maxwell، بحسب جريدة النيويورك تايمز New York Times، هو صاحب أفضل المؤلفات مبيعاً وأحد الخبراء في مجال القيادة.**

«يغطي كتــاب تعلم القيادة الجوانب الأساسـية التي تلزم المرء ليصبــح قائداً يُحتذى بــه. فقد أنجز كل من كوزيس وبوزنر عملاً فريــداً من نوعه، يعترف ويُطلع الآخرين على عقول القادة، انطلاقاً من اعتبار هؤلاء القادة أشــخاصاً دأبــوا على التعلم. فيقدم الكاتبان أدواتٍ وطرقاً قائمة على الأدلة يمكن توظيفها في الاســتخدام؛ للســير على الطريق الصحيح نحو القيادة».

**آدم غرانت Adam Grant، أستاذ في كلية وارتون Wharton. وبحسب جريدة النيويورك تايمز New York Times، فإنــه مؤلــف كتابين حققا أفضل مبيعات بعنوان: «الأخــذ والعطاءGive and Take، والأصول Originals».**

في عملي، كثيراً ما يسألني الناس: «هل يوجد لديك كتاب واحد مميز يمكن أن توصي به في مجــال القيــادة؟ كان هذا الخيار يعد الأصعب في المــاضي، ولكنه لم يعد كذلك. فكتاب تعلم القيادة هو ذلك الكتاب المنشــود الذي يتميز بالقبول الواسع وامتلاكه قيمة حقيقية في المجــال. فيوفر هذا الكتاب لكل واحد منا القدرة على تحديد مســاره على مدى الحياة لتطوير مهاراته القيادية».

**تــوم كولديتــز Tom Kolditz، المديــر التنفيذي لمعهد دوير لقــادة نيويورك التابــع لجامعة رايس Executive Director, Doerr Institute for New Leaders, Rice Unviersity، عميــد متقاعد في الجيش الأمريكي، أستاذ زائر لتدريس علم السلوك والقيادة في كلية ويست بوينت West Point.**

«لقد أبدع كل من جيم كوزيس وباري بوزنر (مرة أخرى أيضاً!) في كتابتهما لكتاب تعلم القيادة. فهذا الكتاب المتخصص جداً والجذاب، يُظهر بقوة كيف أن القيادة في الواقع عبارة عن قدرة قابلة للتعلم. فهو يقدم إلى القراء إطار عمل مفيد عن الكيفية التي من الممكن أن يصبحوا فيها قادة، وكيف يمكن لهم التعلم والتطور كقادة. فهو يمثل مزيجاً من الرؤية العميقــة المصحوبة بالتطبيق العملي المبــاشر. فكتاب تعلم القيادة كتاب لا غنى عنه لأي شخص سواء كان قائداً فعلاً في الوقت الحالي أو شخصاً يسعى لأن يكون قائداً في المستقبل».

**ســتيفن م. آر. كوفي Stephen M. R. Covey، بحسب جريدة النيويورك تايمز New York Times، هو مؤلف كتاب حقق أفضل مبيعات بعنوان: «سرعة الثقة The Speed of Trust»، ومؤلف مشارك في كتاب بعنوان: «الثقة الذكية Smart Trust».**

«لقــد حقق كوزيس وبوزنر النجاح في الكتابة مرة أخرى. فبإدراكهما لتحديات القيادة الديناميكيــة في القــرن الحادي والعشرين، اســتطاعا تأليف كتــاب ضروري حول القيادة، يســاعد القادة الطموحين على الارتقــاء بدورهم الذي يلعبونه إلى مســتوى عالٍ، بطريقة تتسم بالأسلوب الطموح والعملي».

**دوغ كونانت Doug Conant، رئيس منتجات أفون Avon Products، ورئيس تنفيذي سابق لشركة كامبل سوب Campbell Soup Company؛ مؤسس ورئيس تنفيذي لكونتاكت ليدرشيب ContactLeadership؛ رئيس معهد كيلوغ للقيادة التنفيذية Kellogg Executive Leadership Institute.**

«قراءة هذا الكتاب أمرٌ حتمي، كما أنه يعد كتاباً عملياً؛ فمؤلفاه اثنان من أوثق المفكرين في هذا المجال، كما يعد كتاب تعلم القيادة خارطة طريق؛ ليصبح المرء أفضل قائد ممكن».

**تشيب كونلي Chip Conley، بحسب جريدة النيويورك تايمز New York Times، يعد مؤلف أفضل كتاب مبيعاً حمل عنوان: «المعادلات العاطفية Emotional Equations»، كما يشغل منصب رئيس شركة الضيافة والإســتراتيجية العالميــة Head of Global Hospitality and Strategy، التي تمارس أعمالها عبر موقع إير بي إن بي AirBnB.**

«يعتــبر كتــاب تعلم القيــادة دليلاً ممتازاً للأشــخاص الذين يريــدون التعرف على مجال القيادة، كما أن المفاهيم والتصاميم الواردة في الكتاب تطرح بحيث تطبق باستمرار على يدي القادة المخضرمين على حد ســواء. وإنني أُقدر مفهوم مجلــة القيادة وأعمال التدريب الذاتي التي قدمت للقراء في نهاية كل فصل، حيث إنها توجه القارئ من حيث التأمل والتدريب».

**كاتيــا أرمســتيد Katya Armistead، عميــدة الحياة الطلابيــة في جامعة كاليفورنيا في ســانتا باربرا Unviersity of California, Santa Barbara.**

«نجد في هذا الكتاب الرائع أن كوزيس وكوزنر قد لخصا بطريقة جذابة وسلِسة، أفضل الدروس المستوحاة من البحوث غير القابلة للدحض، حول كيف يمكن أن تصبح أفضل قائد ممكــن. وتمنيــت لو كان هذا الكتاب موجوداً قبل ٣٠ عاماً؛ لكنت أوصيت به كل مرشــح لتولي وظيفة، وسأبدأ في ذلك من الآن فصاعداً».

**كلوديــو فيرنانديز - أراووز Claudio Fernandez-Araoz، كبير مستشــارين في إيغون زيهاندر Egon Zehander؛ ومؤلــف كتــاب: «ليس الأمر متعلقاً بكيف أو بماذا، ولكنه متعلق بمن It's Not the How or the What But the Who».**

«**اكتشف القائد الذي بداخلك.** آمن بأن كل منا لديه إمكانات تولي القيادة. استخدم المصادر والتطبيقات الواردة في هذا الكتاب للوصول إلى القائد الذي بداخلك. وبالنسبة للقادة الناشئين والشباب، فإن هذا هو الكتاب لتعلم القيادة وتمكين الآخرين».

**جوانا بورداس Juana Bordas، مؤلفة كتاب حصل على جائزة حمل عنوان: «رقصة السالسا، الروح والمعنويات: القيادة لعصر تعدد الثقافات: Salsa, Soul, and Spirit «Leadership for A Multicultural Age.**

«كلنا نتحدث عن القيادة كرحلة. وأنا أؤمن أن جيم كوزير وباري بوزنر قدما لنا في هذا الكتاب خارطة لهذه الرحلة. فهذا الكتاب من الغلاف إلى الغلاف، الذي حمل عنوان: «تعلم القيادة: القواعد الخمسة الأساسية لتصبح قائداً يُحتذى به». كتاب استثنائي ويجب أن يصبح مرشدا دائما لكل فرد أياً كان عمره أو خبرته. ويجب توجيه الشكر الجزيل إلى كل من جيم وباري؛ نتيجة التزامهما الدؤوب تجاه حياتهم لإطلاق القائد من داخلنا جميعاً».

**مارك فيرنانديز Mark Fernandes، رئيس القيادة في شركات لوك Chief Leadership .Officer, Luck Companies**

«يعد هذا الكتاب مثاراً للإلهام والتحفيز؛ إذ يُبين كل من كوزيس وبوزنر كيف أن الناس على أي مستوى يمكنهم التطور كقادة، انطلاقاً من أنفسهم نحو الآخرين، من خلال التعرف على ما يتميزون به، وما يمكنهم أن يقدموه لمنظمتهم، ولفريق العمل الذين يعملون ضمنه، أو للمجتمع الذي يعيشون فيه - من خلال توليهم زمام المبادرة دون انتظار أن يتم اختيارهم لتولي المهام. ويؤكد كتاب تعلم القيادة أننا جميعاً نستطيع أن نحدث تغييراً، وليس التغيير فقط، ولكنه التغيير المتميز الذي نريد أن نحدثه في هذا العالم. إنه بحق كتابٌ رائعٌ ومهم».

**سالي هيلغيسين Sally Helgesen، مؤلفة حملت العناوين التالية: «رؤية الأنثى The Female Vision، وشبكة الاحتواء The Web of Inclusion، وميزة الأنثى The Female Advantage».**

«يحتاج كل قائد ناشئ إلى صورة حية كبيرة عن ماهية القيادة العظيمة؛ إذ يتحتم على كل قائد من هؤلاء القادة في حياته أن يعمل على صياغة مستقبله وتشكيله. ويقدم كل من

جيم وباري الخارطة والملامح المهمة التي تلزم لهذه الرحلة المهمة للقيادة. فلهذان الكاتبان بكل تأكيد الخلفية والخبرة ليصبحا رواد هذا المجال لهداية الآخرين!».

**بيفرلي كي Beverly Kay، مؤسس شركة نظم الوظائف العالمية Career Systems International؛ ومؤلف مشارك في كتاب: «أحبهم أو افقدهم: جذب الأشخاص المهرة للبقاء Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay»، وكتاب: «دعوة لبقاء المقابلات الشخصية، ووداعاً لفقدان المواهب Hello Stay Interviews, Goodby Talent Loss».**

«يمثل كتاب تعلم القيادة خارطة طريق عملية ورائعة لأي شخص في القيادة، يأخذ في اعتباره أو يتخوف من أن يكون غير جيدٍ بشكل يكفي لتولي القيادة. ويتحدى جيم وباري القارئ ويحفزانه على كل خطوة للطريق؛ من أجل الوصول إلى قدرات الموهوب الخاصة بالقيادة العظيمة. وتمثل البحوث ودراسات الحالة التي أُجريت أدلة إثباتٍ لا يمكن إنكارها، بأن هناك فرصة لكل شخص منا لأن يكون قائداً عظيماً».

**كوري كوغون Kory Kogon، قائد ممارس في شركة الإنتاجية العملية Global Productivity في فرانكلين كوفي Francklin Covey؛ مؤلف مشارك لكتاب: «الخيارات الخمسة: الطريق إلى الإنتاجية الاستثنائية The ٥ Choices: The Path to Extraordinary Productivity».**

«يحيط كتاب تعلم القيادة بجوهر فكرة أن يكون المرء دائم السعي طيلة حياته وراء التعلم؛ ليكون أفضل ما يمكنه أن يكون عليه. وتعيد الأفكار الرئيسة في هذا الكتاب التأكيد على المحرك الذي يحث القادة الفاعلين، سواء كانوا طلاباً أو معلمين، على أن يكونوا قادة دائمي التعلم، ولماذا يطمحون إلى أن يكونوا سبباً في إلهام الآخرين على المشاركة، وإحداث التغيير الإيجابي، ولماذا يجب أن يؤمنوا بأنفسهم، انطلاقاً من أن لديهم القدرة والكفاءة لأن يكونوا قادة يُحتذى بهم. فكتاب تعلم القيادة، دون أدنى شك، سيكون المرجع الأساسي الذي لا يقدر بثمن، والذي سيغذي دراساتي في القيادة في العقد القادم».

**ويندي ليم Wendy Lim، مساعد المشرف العام على المدارس، ريشموند، بريتيش كولمبيا، كندا Richmond, British Columbia, Canada.**

«يذكرنا كتاب جيم وباري ذو الرؤية المتميزة، بالمتخصصين من الشباب الذي لا يتوقف تعلمهم بعد تخرجهم من الجامعة، الذين يجب أن يستمروا في التعلم، والتدريب، وتطوير أنفســهم كقادة؛ إذ تعمل الدروس الخمســة الأساســية للقيادة في هذا الكتاب على توجيه وإلهام هذا الجيل الجديد ليصبح أفراده قادة الغد».

**سوزان لوكي Susan Luchey، استشارية القيادة والمهنة، وهي مديرة برنامج القيادة في جامعة ديلوير University of Delware.**

«تكــذب النبرة الجدلية والمتفائلة التي يقدمها كتاب تعلــم القيادة، التحول الخطير في ثقافة القيادة الذي ألقى الضوء عليه كوزيس وبوزنر، في هذه الإضافة الثرية لمكتبة المؤلفات في القيادة. فالقراء مدعوون في هذا الكتاب إلى تقييم قدرتهم على القيادة، وتقييم قدرات من حولهم - في سياق قلب الاعتقاد الاجتماعي من أن هناك أفراداً محددين فقط «ينتمون» إلى مسار القيادة. فطريقة التفكير القائمة على التطوير والعظمة التي يؤكد عليها الكاتبان لإعداد أي فرد للقيادة، تمثل شعاراً سهلاً ويلقى بالقبول يجب تبنيه. وكلما أمكن تم تقديم هذه الفلسفة مبكراً للشباب وموجهيهم، كان ذلك أفضل. لذا، فإن كتاب تعلم القيادة يعد نقطة انطلاقٍ ممتازة».

**ماريــان جي. ماكغريغــور Marian G. MacGregor، مركز التطوير المتخصــص، كلية نلي للأعمال Professional Development Center, Neely School of Business، جامعة تكســاس المسيحية Texas Christian University؛ مؤلفة منهاج حائز على جائزة بعنوان: «بناء القيادة اليومية».**

«في مجــال تطوير القيادة الذي يكون في الغالب مملوءاً بالأفــكار «الثورية» الجديدة، التي تترك أثراً محدوداً وتفتقد إلى القوة الحقيقية، يقدم كوزيس وبوزنر نصيحة مهمة ذات قيمة لا تصدق بالنسبة للقادة الناشئين، والقادة الحاليين المتطلعين لصقل مهاراتهم على حد ســواء. ويعرض الكاتبان تركيبة متقنة من الحقائق المجربة، والتحليل المستمد من البحث العميق والحكايات النادرة التي تتسم بصفتها العملية وارتباطها بالقيادة. ولا يركز الكاتبان على القصص الناجحة بنسبة واحد في المليون، التي تنسب إلى مشاهير الرواد ورجال الأعمال الذي يعملون في ظروف اســتثنائية غير قابلة للتطبيق – ولكنهما بدلاً من ذلك يجعلان من

تطوير القيادة أمراً ملموساً، كما يطلعان الجميع على قصص النجاح، ويجعلان آراءهم الحكيمة أكثر قابلية للتحقق. فإجراءات التدريب الذاتي لكل فصل، تجعل من مبادئ القيادة أمراً قابلاً للتطبيق في الحياة العملية، مما يؤدي بالمرء ليس فقط إلى التفكير بكيفية تطبيق كل منها على نفسه، ولكنها أيضاً تؤدي إلى تطبيقه لما كان قد تعلمه».

**آرون مكدانييل Aron McDaniel، خبير ومتحدث ومستثمر في شؤون الجيل الجديد من الشباب، ومؤلف سلسلة دليل المتخصصين الشباب The Young Professional's Guide.**

«لقد حان الوقت الذي نتوقف فيه عن البحث عن إجابات، وأن نتنبه إلى العبقرية التي منحنا الله إياها والتي يجسدها كل واحد منا. فالحياة قصيرة جداً، ولا يجب أن نكون تابعين لحلم شخص آخر بحيث نكتفي بالدور الصغير الذي نقوم به، ونتخلى عن ما لدينا من قوة. فالقيادة أمر يعود لكل واحد منا، كما يعود إلينا أن نحطم عتبة الخوف، وأن ننهض ونترك بصمتنا على طريقنا المتميز. فمع كتاب تعلم القيادة، قام كوزيس وبوزنر بوضع خارطة طريق ممتازة تساعدنا في هذه الرحلة؛ إذ يقدم لنا الكتاب أفكاراً وأمثلة عملية تعيننا على إدراك قدراتنا الفطرية العظيمة».

**رويري مكيرنان Ruairi McKiernan، رائد اجتماعي، وحائز على جائزة في العمل الاجتماعي، ويرأس مجلس إيرلندا لشؤون الدولة.**

«كم مرة يقال للناس إنهم ببساطة «ليسوا قادة»؟ ففي الغالب، يعود السبب وراء هذه المقولات، إلى أنه يكون لدينا قالب واحد نحاول أن نضع الناس فيه ونجعلهم على شاكلته. ولكن القيادة تأتي ضمن جميع الأشكال والنماذج، وتحتاج إلى مثل هذا التعدد. فهي تحتاج إلى التميز. فالقيادة هي تلك النظرة الفريدة التي تولد من تاريخ المرء وخبراته ورؤيته وآماله، التي تشير إلى أنه هو فقط الذي يستطيع أن يأتي بها. ويبين هذا الكاتب للقراء كيف يتم ذلك».

**نيلوفر ميرتشانت Nilofer Merchant، رائدة أعمال سابقة ومديرة تنفيذية لدى شركة أبل والتقنية المتقدمة؛ وحائزة على الجائزة الخمسين لمفكري المستقبل؛ وهي الشخص رقم واحد في العالم الذي يحتمل أن يؤثر على مستقبل الإدارة من ناحيتي النظرية والتطبيق.**

«كان من المفيد جداً بالنسبة لي أن أُطلع طلابي والقادة الشباب على كتاب جيم وباري: تعلــم القيادة. فمن خلال هذا الكتاب، فإن الكاتبين يواصلان ترك بصماتهما وإبداء أرائهما الجديــدة وقصصهم الخلابة، وكذلك الأفكار العملية، التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إحياء تصوراتنــا حول معنى أن تكون قائداً، ومســاعدة الآخرين على التطور والتعلم، والكشــف الدقيق عن ماهية القيادة وكيفية تحقيقها».

**بيــل شــانون Bill Shannon، مديــر تنفيــذي ســابق لمعهــد ديــوك للأبحــاث السريريــة Duke Clinical Research Institute.**

«يُعَدُّ كتاب: «تعلــم القيادة»، جوهرة أخرى لإبداعات عمالقة القيادة كوزيس وبوزنر. فسواء كنت قائداً جديداً أو لديك سنوات من الخبرة، فإنني أضمن أنك ستجد أفكار تطوير قيمة لك ولمنظمتك في هذا الكتاب».

**ستيف سكاركي Steve Skarke، رئيس مؤسسة كانيكا Kaneka Foundation.**

«يشــبه كتاب تعلم القيادة وضعــاً، وكأن لديك فيه تدريب قيادة شــخصي خاص بك، أو عمــل هذه التدريبــات. ونجد أن اثنين من كبار المفكرين في مجــال القيادة، هما جيم كوزيس وباري بوزنر، قد وضعا خلاصة ثلاثين ســنة مــن الأبحاث المتخصصة في كتابٍ يعج بالأفكار العملية، التي تضمن لك أن تصبح قائداً أفضل».

**بيــل تريجرار Bill Treasurer، الرئيس التنفيذي لشركة القفزة العملاقة للاستشــارات Giant Leap Consulting؛ مؤلف كتاب: «القادة يفتحون أبواباً».**

# المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الجزء الخامس: الأصل الرابع: المشاركة وتبادل الدعم مع الآخرين** | ١٦٩ |
| الفصل الرابع عشر: قيمة العمل الجماعي؛ يد واحدة لا يمكنها البناء | ١٧١ |
| الفصل الخامس عشر: أهمية التواصل مع الآخرين | ١٨٣ |
| الفصل السادس عشر: التغذية الراجعة وأثرها في تحقيق التطور | ١٩٣ |
| **الجزء السادس: الأصل الخامس: لا تنفك عن الممارسة برويّة** | ٢٠٣ |
| الفصل السابع عشر: تحتاج القيادة إلى التدريب، ويحتاج التدريب إلى الوقت | ٢٠٥ |
| الفصل الثامن عشر: أهمية ما يلعبه السياق العام من دور فعال | ٢١٥ |
| الفصل التاسع عشر: تعلم القيادة يجب أن يكون عادة يومية | ٢٢٥ |
| **الجزء السابع: التزم بأن تكون الأفضل** | ٢٣٥ |
| الفصل العشرون: العبرة في الخاتمة، وليس في البداية | ٢٣٧ |
| نبذة عن المؤلفَين | ٢٤٧ |

## مقدمة: العالم بحاجة إلى قادة يحتذى بهم:

يعــاني عالمنا اليوم من نقص في الشــخصيات القيادية، ولا ينســب ذلــك إلى النقص في المواهــب القيادية ذات الإمكانات. فالأشــخاص الموهوبون موجــودون، وكذلك الحماس، ناهيك عن الموارد والقدرة اللازمة للقيادة.

إلا أن النقص المشــار إليه يُنســب إلى ثلاثة عوامل رئيسة هي: التحولات الديموغرافية، ونقص التدريب والخبرات، وطرق التفكير السائدة بين أطياف الناس التي بدورها تــثبطهم وتـثنيهم عن تعلم القيادة واكتساب مهارتها.

في الوقت الحالي، نحو ٢٥٪ من القوى العاملة في العالم هم من فئة الشباب، الذين وصلوا لســن العمل مع دخول الألفية الجديدة، ويقصد بذلك تلــك الأجيال التي ولدت في الفترة ما بــين ١٩٨١ و١٩٩٧، وتكاد تقترب نســبتهم من ٥٠٪ في بعض الدول[١]. كما تشــير بعض التقديرات إلى أن نســبتهم في العالم ســتصل إلى ما يقارب الـ ٧٥٪ على أعتاب العام ٢٠٢٥. ورغم تزايد أعداد هؤلاء الشــباب يومياً في ســوق العمــل، إلا أن المنظمات في أرجاء العالم كافة، ترى أنه لا يوجد العدد الكافي من القيادات المؤهلة التي تلبي احتياجاتها واحتياجات السوق، سواء حاضراً أو مستقبلاً[٢]. حيث إن نحو ٨٦٪ ممن شملهم الاستطلاع الذي أجراه المنتــدى الاقتصادي العالمــي World Economic Forum الأخــير، يعتقدون بوجود أزمة قيادة في العالم اليوم[٣]، وأن العديد من هذه الشركات يساورها كثير من القلق؛ بسبب عدم وجود صف ثانٍ مؤهل لتولي القيادة فيما بعد[٤]. ولعل أحد أسباب تزايد الحاجة إلى قادة متمكنين على مســتوى من التأهيل، هو التحولات الديموغرافية؛ حيث إنها ببســاطة تخلق نوعاً من الطلب على القادة الذين يُحتذى بهم بشكل تجاوز العرض المتوفر منهم[٥].

والســؤال الــذي يُطرح هنا، هو أنــه إذا كانت الحاجة إلى تطوير القــادة كبيرة، فلماذا إذاً يكــون المتــاح من هؤلاء القادة بهــذه الندرة؟ تأتي الإجابة على جزء من هذا الســؤال مــن خلال بحث أجراه جاك زينغــر Jack Zenger، العالم والباحث في مجال القيادة، الذي اطّلــع على قاعدة البيانــات العالمية المختصة بالمشــاركين في دورات التدريب على القيادة،

فوجد أن متوسـط أعمار هؤلاء الأشـخاص هو ٤٢ عاماً، ولكن متوسط أعمار من يشغلون مناصـب إشرافية في قاعدة البيانات كان ٣٣ عاماً. وحسـبما يفيد جـاك، فإنه «يتبع ذلك القول، أن هؤلاء في حال عدم التحاقهم في أية برامج تدريبية للقيادة قبل بلوغهم سـن الـ ٤٢، فهذا يعني أنهم لن يحصلوا على أي تدريب على القيادة أبداً كمشرفين، وسيستمرون في العمـل في شركاتهم إلى ما يقارب عقداً قادماً آخر، على نفس الحال دون تدريب»[٦]. وهذا أمر غاية في الغرابة!

والآن اسـمحوا لي أن أتوجه إليكم بالأسـئلة التالية: هل أنتم على استعداد لتلقي علاج طبي على يد طبيب غير مدرب؟ هل أنتم على اسـتعداد للسـماح لمحاسب غير مدرب بأن يتولى تدقيق حسابات شركتكم؟ هل أنتم على استعداد للتعاقد مع مهندس غير مدرب لكي يصمم لكم سـيارة ذاتية القيادة؟ الإجابة بالطبع: «لا، لن تفعلوا ذلك». إذاً، لماذا يسـمح بهذا عندما يتعلق الأمر بالقادة؟

وهنـاك حقيقة أخرى دامغة نضيفها إلى هذا النقص في القيادة والإعداد غير المناسـب للقـادة. فهناك تدني على مسـتوى العالم كله في مسـتوى الثقة لدى النـاس تجاه قادتهم. ووفقاً لمقياس إيدلمان للثقة Edelman Trust Barometer -وهو عبارة عن دراسة سنوية تحظى بدرجة عالية من التقدير والاحترام في مجال الثقة في المنظمات الكبرى وقادتها- فإن «عدد الدول التي تتمتع بمنظمات موثوقة، قد تناقص بشـكل لم يسبق له مثيل بين جمهور المثقفين. أما بالنسبة للسكان بشكل عام، فإن التراجع أكبر بكثير؛ إذ إن ثلثي الدول تقع في فئـة انعدام الثقـة»[٧]. ويعني هذا أن ثقة الناس في مختلف بقاع العالم في قادتهم، تتراجع يوماً بعد يوم - ولا عجب أن يترتب على ذلك إذاً وجود أزمة في القيادة.

ونتيجـة لكل هذا الحديـث الذي يدور حول أهمية تطوير القيـادة والحاجة إلى قادة أفضل، فـإن المنظمات -بما في ذلـك الحكومات والجامعات- قد دأبت عـلى إنفاق القليل مـن مواردهـا المالية على هذه الجوانب التي يجري الحديث عنها. فهي لم تنفذ أعمالها في الاتجاه الذي كانت تقول إنه مهم وأساسي. ويعد هذا الأمر مصدراً لقلق عالمي يبعث على الحـزن. وفي نفـس الوقت، فإنه يمثل فرصة كبيرة جداً لهذه المنظمات والأفراد الذين قرروا أخذ زمام المبادرة.

فهـذه الفرصة هي التي كانـت وراء الدافع لدينا لكتابة هذا الكتـاب. فقد دأبنا على البحـث والكتابـة عن القيادة لأكثر مـن ٣٥ عاماً، كما عملنا على تطويـر القادة لفترة من الزمـن أطول من هذه. ولكننا كنا نرى أن هناك تزايـداً في الهوة بين العرض والطلب، وأن هذه الهوة بحاجة إلى أن تُملأ - وأن يكون ملؤها عاجلاً. ونريد كذلك أن نسـتمر، ليس في المسـاهمة في تضييق هـذه الفجوة، ولكننا نريد كذلك دعم المبـادرة من أجل إعداد قادة أفضل في العالم كله.

## عقلية القيادة:

كنا في حلقات النقاش التي نعقدها نوجه هذا السـؤال إلى المشاركين: «كم منكم يعتقد في نفسـه أنه قائـد؟». ففي مجموعة مؤلفة من ٥٠ شـخصاً، وجدنا أن هناك سـتة فقط بينهم هم الذين يرفعون أيديهم. فرغم أن هذه المجموعة في العادة تتألف من أشـخاص جاءوا جميعاً لتطوير القيادة لديهم، إلا أن ١٠٪ فقط منهم يعتبرون أنفسـهم قادة. فربما يكون هؤلاء الأشـخاص متواضعين ويعتقدون أنهم إذا قالوا: إنهم قادة، فسيظهرون وكأنهم مغرورون أو متبجحون. ربما يكون هذا هو السـبب وراء إحجام البعض عن تسمية نفسه بالقائد. ولكننا نعتقد أن هناك ما هو أكثر من ذلك؛ فهناك أسـطورة سـائدة عن القيادة تجعـل النـاس يحجمون عن أن يزعموا أنهـم قادة. فالأمر يبـدو وكأن القيادة ذلك الأمر الصعب الذي يحتاج إلى مواصفات خاصة، ولا يسـتحقها سـوى بعـض الناس من أصحاب المواهب الخاصة، وحق طبيعي لهم، وأنها موجودة في مكوناتهم الوراثية، وأنها اسـم ملازم لهم، أو أنها مرتبطة بحكم مناصبهم أو مسـمياتهم الوظيفية. فوجهة النظر هذه تنشـئ حاجزاً غير مرئي، واعتقاداً مثبطاً يجعل العديد من الناس لا يجيبون عن الأسئلة حول اعتبار أنفسهم قادة أم لا.

تعتبر ديبي كولمان Debi Coleman من أوائل القادة الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم، حول أفضل تدريبات شـخصية للقيادة، وكانت القائد الأول الذي قدمناه في أول نسخة من كتابنـا الذي حمل عنوان: «تحدي القيادة». في ذلك الوقت، كانت ديبي نائبة رئيس شركة تصنيع عالمية لمنتجات آبل للحاسب الآلي. وفي مقابلتنا معها قالت: «أعتقد أن الناس الجيدين يسـتحقون قيادة جيدة. فالناس الذين أتولى إدارتهم يسـتحقون أفضل قيادة في العالم»[٨].

أما الآن، فتعمل ديبي شريكاً إدارياً في شركة سمارت فوريست Smart Forest Ventures، وهي شركة استثمارية لرؤوس الأموال، وهي تشغل منصب مديرة في عدد كبير من مجالس الإدارة. وحين تمكنا من الالتقاء بها مرة ثانية، علمنا أن وجهة نظرها تجاه القيادة هي نفسها اليوم، كما كانت عليه عندما تحدثنا معها قبل أكثر من ٣٠ عاماً.

تعبر ديبي عن الروح المعنوية لكل القادة الذين يُحتذى بهم. فهم يسعون بكل جد واجتهاد إلى تقديم القيادة الأفضل في العالم؛ لأنهم يؤمنون إيماناً لا يتزعزع بأن الناس يستحقونها. ومن المحتمل جداً أن يكون هذا هو ما تريدونه أنتم من قادتكم. فإذا كنتم تؤمنون أن الناس الذين تتولون قيادتهم الآن، أو الذين ستتولون قيادتهم في المستقبل، يستحقون أفضل قيادة في العالم، وإذا كان من الواضح لك أن هناك احتياجاً متزايداً للقادة نوعاً وعدداً، فمن المحتم إذاً أن تكونوا أفضل قادة قدر ما تستطيعون. فالخطوة الأولى، هي أن تطوروا عقلية أو طريقة تفكير قيادية. فلستم مضطرين لأن تنتظروا من المنظمة التي تعملون بها لتقدم لكم برنامجاً لتصبحوا الأفضل، أو تنتظروا شخصاً آخر يعطيكم الإذن أو يزودكم بمصدر خاص. وكما اكتشفت دوروثي Dorothy وزملاؤها في فيلم ساحر أوز The Wizard of Oz، فلديكم كل شيء تحتاجون إليه لتصبحوا قادة يُحتذى بهم.

وهذا هو السبب الثاني وراء كتابتنا لهذا الكتاب؛ إذ نريد أن نتناول ونصحح بعض الخرافات السائدة والمفاهيم الخاطئة حول ما يحتاج إليه موضوع تعلم القيادة؛ ليصبح لدينا قادة يُحتذى بهم.

## تعلم لتصبح قائداً يُحتذى به:

بعد مضي أكثر من ثلاثة عقود من الدراسات التي قمنا بها، فإننا نعرف أنك قادر تماماً على تولي القيادة. فقد لا تدرك ذلك، أو قد لا تؤمن بذلك بشكل كامل، ولكن هذه هي الحقيقة. وهذه حقيقة أيضاً بالنسبة لـ ٩٩,٩٩٩ ٪ من الأشخاص في العالم. سنشرح هذه النسبة المئوية في أحد أوائل الفصول في هذا الكتاب. أما الهدف الأشمل لهذا الكتاب، فهو اطلاعكم على ما تعلمناه حول ما يمكنكم أن تقوموا به لتهيئة الظروف، سواء في داخلكم أو في المحيط الذي تعيشون وتعملون فيه؛ لتصبحوا قادة أفضل بكثير مما أنتم عليه اليوم.

ونبين لكم في هذا الكتاب أنه يمكنكم أن تصبحوا قادة أفضل بكثير مما أنتم عليه اليوم، إذا كانت لديكم قناعة بأنفسكم، وسعيتم إلى أن تكونوا عظماء، وتحديتم أنفسكم من أجل تطويرها، وحصلتم على مساندة الآخرين لكم، وطبقتم ما تعلمتموه بإتقان. وسوف تجدون في كل فصل من فصول هذا الكتاب أننا نطلعكم على رسالة أساسية حول تطوير قيادة يُحتذى بها، كما نعرض عليكم فكرة عملية عن الكيفية التي ترفعون بها قدرتكم على القيادة.

يقع كتاب تعلم القيادة في سبعة أجزاء، حيث يعالج الجزء الأول أصول القيادة، وهو يحدد الوتيرة التي يسير عليها الكتاب، كما يمهد السياق لمناقشة ما يحتاج الناس إلى فعله ليصبحوا قادة أفضل؛ إذ نتحدث عن الأساطير والافتراضات التي تعوق تطور القيادة، والأصول الخمسة اللازمة ليصبح المرء قائداً يُحتذى به، والأدلة التي تثبت أهمية القيادة، وكيف أنك تتولى القيادة ولكن ليس بالقدر الكافي.

ونناقش في الجزء الثاني من كتاب تعلم القيادة العناصر الضرورية للأصل الأول من أصول القيادة الذي يحمل عنوان: «عليك أن تؤمن بأنك تستطيع القيادة». ونؤكد على مدى أهمية أن يكون لدى المرء إيمان قوي بقدراته، وأن يتمتع بعقلية يعتقد من خلالها أن بإمكانه تعلم القيادة. ونقدم الأدلة على أن التعلم يمثل المهارة الأساسية، وأن القيادة تنشأ من داخل الإنسان.

ويدور الجزء الثالث حول الأصل الثاني من أصول القيادة الذي يحمل عنوان: «اسع إلى التفوق». ويتحدث هذا الجزء من الكتاب عن أهمية معرفة المرء لذاته، ومعرفة ما هو مهم بالنسبة له. فلا يمكن للمرء أن يتولى قيادة الآخرين إذا لم يكن يعرف ذاته، ويجب عليه أيضاً أن يكون معنياً بالمستقبل. فالمرء اليوم ليس هو ما سيكون عليه في المستقبل، ويسري هذا المنطق أيضاً على الأشخاص الذين يتولى قيادتهم. ونشير أيضاً إلى أن القيادة علاقة، وهي لا تتعلق ببساطة بالطموحات الشخصية للقائد. فالقيادة تتطلب من المرء أن يعرف الأشخاص الذين يقودهم ويقدرهم.

ويتناول الجزء الرابع الأصل الخاص بكيف يصبح المرء قائداً يُحتذى به، وذلك تحت عنوان: «عليك أن تتحدى ذاتك». فهذا الجزء من الكتاب يناقش كيف أن التحدي يعد

أمراً حيوياً للتعلم، ويلزم المرء أن يتولى زمام المبادرة في تطوير نفسه، ونشير إلى أنه ستكون هناك انتكاسات وإخفاقات حتمية ستواجهه في طريقه، وتتطلب منه المثابرة والشجاعة والمرونة؛ ليستمر في التعلم وليصبح في أفضل ما يمكن أن يكون عليه القائد.

ويتحدث الجزء الخامس عن الأصل الرابع من أصول القيادة تحت عنوان: «احصل على مساندة الآخرين». وهنا نشير إلى أن أي شخص يحقق تميزاً يحظى بالدعم والتدريب على طول الطريق. فسواء على مستوى العائلة أو المديرين في العمل أو المدربين المحترفين، نجد أن القادة يحتاجون إلى النصح والمشورة والرعاية والمساندة من الآخرين. ولتعلم القيادة، فإنه يلزمك أن تتواصل مع شبكة من الموارد، وتحتاج أيضاً إلى معرفة مدى التقدم الذي تحققه، ومدى التطور، وما هو الشيء الذي لا زلت بحاجة إلى تطويره.

أما الأصل الخامس من أصول القيادة، ونقصد بذلك التطبيق بإتقان، فهو موضوع الجزء السادس من هذا الكتاب. ففي هذا الجزء نتحدث عن حقيقة أنه لكي تصبح عظيماً في القيادة، فيجب أن تقضي وقتاً في تطبيق مهاراتك. فلا يكفي أن يتولى المرء دور القائد فقط، بل يجب أن يحدد أهدافه، وأن يشارك في خبرات التعلم التي تم وضع تصاميم لها، وأن يطلب من الآخرين إبداء ملاحظاتهم، وأن يحصل على التدريب. ويجب عليه أيضاً أن يخصص وقتاً يومياً لتعلم القيادة، على أن يمثل تعلم القيادة بالنسبة له عادة يومية.

يتحدث الجزء السابع من هذا الكتاب عن الإرادة وطريقة القيادة. ونختتم الكتاب بفصل يلخص الرسائل الرئيسية، ويعرض التعليقات عن ضرورة مواصلة الالتزام بالتعلم. فالإثبات يكون بالعمل الفعلي، وليس باتخاذ القرار بالعمل. ونؤكد أيضاً على مدى أهمية أن يكون القادة إيجابيين ونشيطين ومفعمين بالأمل. ففي الأوقات الصعبة، تمثل هذه مكونات حيوية لتكون قائداً يُحتذى به.

## قُرَّاء الكتاب:

حين كتبنا هذا الكتاب، كان القادة الناشئون ضمن أهم أولوياتنا - أي أولئك الأشخاص الذين يسعون إلى لعب دور قيادي. إنهم أولئك الذين بدأوا يشرفون على الآخرين، والذين يجب عليهم بالضرورة التأثير والعمل مع الآخرين لتحقيق أهدافهم. فنحن نريد أن يكون

كتاب تعلم القيادة دليلاً يمكنك أن تستخدمه حين تطور مفهومك عن الذات كقائد، والأفكار التي لديك عن ما تعنيه القيادة. لقد أردنا أن نقدم إطار عمل يساعدك في إنشاء محيط قيادي، وتعزيز مجموعة من المعتقدات تؤدي إلى تنمية قدراتك وتطورك.

بالإضافة إلى ذلك، سيكون كتاب تعلم القيادة ذا قيمة عظيمة لمطوري القيادة، والمدربين الداخليين والخارجيين، والمدربين العاملين في بناء الأجيال القادمة من القادة في منظمات عملائهم - وأيضاً أولئك الذين لديهم مسؤولية، ويحتاجون إلى مساعدة الناس في أن يكونوا في أفضل وضع ممكن أن يكونوا عليه، ويشمل هذا المشرفين والمديرين على المستويات كافة. فيحتاج الجيل القادم من القادة إلى حكمتك وخبرتك، إذا كانوا ينوون التميز والارتقاء بمنظمتك إلى مستوى أعلى.

ووفقاً للدراسات التي أجريت مؤخراً، نجد أن أكثر من ٥٠٪ من الشباب يريدون أن يصبحوا قادة في منظماتهم، بالرغم من أنهم لا ينظرون بالضرورة إلى المنظمة نظرة تقليدية. ونعرف أنهم يبحثون أيضاً عن المهام التي تتسم بالتحدي، وأنهم راغبون في العمل بجدية، ولكن أكبر مخاوفهم تتمثل في: «افتقاد فرصة التطوير المهني» في الكثير من منظماتهم[٩]. فرغبتهم في البقاء في أماكنهم وعدم التحرك منها، سيكون مشروطاً بالكيفية التي يستجيب بها مطورو القيادة والمديرون لهذه الحاجة.

## كيف يُستخدم هذا الكتاب:

نريدك أن تستخدم كتاب تعلم القيادة وألا تكتفي بقراءته فقط. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، فقد قمنا بتقسيم هذا الكتاب إلى فصول قصيرة مستساغة. لذلك، يمكنك أن تقرأ وأنت في القطار أثناء توجهك إلى العمل، أو أثناء تمتعك بقسط من الراحة خلال النهار، أو يمكنك ذلك في المساء حين تريد أن تقضي بعض الوقت لزيادة مهاراتك القيادية وتحسينها، وستجد أيضاً في كل الفصول اللاحقة أن هناك تدريباً ذاتياً، وهو عبارة عن شيء يمكنك أن تقوم به في دقائق قليلة، ولكنك قد ترغب في العودة إلى هذه التدريبات بعد ذلك، حين يكون لديك وقت أكثر. وبالنسبة لمعظم هذه التدريبات، فإننا نوصيك بشدة أن تنشئ ملفاً خاصاً بالقيادة. فقد تبين أن إنشاء مثل هذا الملف يعتبر أحد أهم أدوات التعلم

الفعالة، وهو يساعدك بشكل كبير في ترسيخ التعلم الذي تستمده من كل فصل من فصول هــذا الكتاب. ويمكن لهذا الملف أن يكون في دفتر عادي كالدفاتر التي يســتعملها الطلاب الجامعيون، أو شــيئاً مــا أكثر أناقة، أو ملفاً إلكترونياً يخزن في الجهاز اللوحي أو الحاســب الآلي العادي، وسيكون هذا الملف وسيلة لتخزين خواطرك وردودك وخبراتك ودروسك التي تعلمتها، ويلزم أن يكون هذا الملف في متناول اليد؛ فلدينا قناعة بأنك سترغب في أن ترجع إليه المرة تلو الأخرى.

أخبرنا مُراجِعو هذا الكتاب الأوائل أنه يوجد الكثير مما يمكن القيام به هنا، ونحن نوافق على هذا القول، ومن الممكن أن يبدو هذا العمل شــاقاً تماماً. فكما هو الحال في تعلم أية مجموعة من المهارات، فإنه يجب عليك أن تتدرب باستمرار إذا أردت أن تحسن من أدائك؛ فليس هناك مهارات كاملة جاهزة بإمكانك اكتســابها من الخبرة لمرة واحدة وينتهي الأمر. فتطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع العملي يتطلب وقتاً. وبالنسبة للقادة الذين يحتذى بهم، فهم يؤمنون أن رحلة التعلم تستمر مدى الحياة.

واصل التعلم بالسرعة التي تحددها لنفســك بحســب قدراتك؛ فللناس أســاليب تعلم مختلفــة. فربما تريد أن تقرأ النص بالكامل، ومن ثم تعود وتقوم بعمل إجراءات التدريب الــذاتي، وقــد تريد أن تدرس جزءاً دفعة واحدة بحيث تقرأه وتســتغرق فيه عدة أســابيع أو حتى عدة أشــهر، وقد تريد أن تقوم بإجراءات التدريب الذاتي متبعاً الكتاب فصلاً بعد فصل. استخدم هذه الأفكار في هذا الكتاب بأية طريقة تراها مناسبة لك. وما يعنينا هنا، أن تعلــم القيادة يتطلب التدريب، والتدريب يحتــاج إلى وقت، وأنه يمكنك التعلم لتصبح قائداً أفضل مما أنت عليه اليوم.

وأخيراً، أعطِ نفسك القليل من الراحة. وإذا كنت جاداً في أن تصبح قائداً أفضل، وترغب في أن تخصــص الوقت وتبــذل الجهد لتحقيق هذا الهدف، فلا تنس إذاً أن تهتم بنفســك، وترتــب أوضاعــك بما يلائم وقتك وجهــدك. فلا يمكنك أن تبني قوتــك كلها دفعة واحدة؛ فمن الضروري أن تأخذ قدراً من الراحة بين التدريبات. وبالمثل، فإن أي اقتراح لديك سواء لنفســك أو للآخرين، لن يكون صحيحاً من المرة الأولى، حيث ستكون هناك جوانب سلبية أو انتكاسات.

تأكـد أنك تبني نظامـاً داعماً داخلياً، ومن الممكن أن يكـون خارجياً، والذي يمكنك أن تحصل عليه من خلال السير في طريق خاطئ لا يمكن تجنبه، ومن خلال خيبات الأمل التي تحيط بك في رحلتك على طريق القيادة. وقد تخسر بعض المعارك التي تخوضها أثناء ذلك، ولكن ركز على أن ترى عيناك الصورة الأكبر.

يحتـاج العـالم إلى قادة يُحتـذى بهم. ويحتاجهـم على جميع المسـتويات وفي جميع الوظائف. فمرؤوسوك وزملاؤك على حد سواء يستحقون منك أن تكون أفضل قائد عرفوه؛ فهم بحاجة إلى أن تتولى القيادة بأفضل ما تملك من مهارات ومعارف لديك، وهم يحتاجون إلى أن تصبح قائداً يُحتذى به، ليس في الوقت الحالي فقط، ولكنهم يحتاجون أن تصبح قائداً يُحتذى به غداً وفي المسـتقبل. وكلنا أمل في أن يكون هذا الكتاب محفزاً لك، ويحتوي على معلومات مفيدة لك في رحلتك لكي تصبح قائداً يُحتذى به.

جيمس م. كوزيس
أوريندا، كاليفورنيا Orinda, California
باري ز. بوزنر Berkeley, California
أبريل ٢٠١٦م

# ملاحظات:

١- هناك آراء مختلفة حول السنوات الدقيقة التي يبدأ فيها جيل الألفية وينتهي. ونستخدم هنا النطاق كما أخذ عن مركز بيو للأبحاث Pew Research Center، الذي قام بعمل دراسات مكثفة حول هذا الموضوع. انظر: ريتشارد فراي Richard Fry «في هذا العام، ستتجاوز الألفيات مواليد الأطفال This Year, Millennials Will Overtake Baby Boomers»، مركز بيو للأبحاث، يناير ٢٠١٥، www.pewresearch.org/fact-tank/2015/01/16/this-year-millennials-will-overtake-baby-boomers.

2- Right Management, "Talent Management Challenges in an Era of Uncertainty," June 6, 2013, https://www.brighttalk.com/webcast/ 7991/72973/talent-management-challenges-in-era-of-uncertainty.

3- Shiza Shahid, "Outlook on the Global Agenda 2015: 3. Lack of Leader ship," World Economic Forum, 2015, accessed January 5, 2016, http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/top-10 trends-of-20153-/lack-of-leadership يتم تقاسم هذا القلق بالتساوي بين قارات العالم: 83% أسيا، 85% أوروبا، 84% أمريكا اللاتينية، 85% الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، 92% أمريكا الشمالية، 92% جنوب الصحراء الكبرى الأفريقية.

4- Josh Bersin, Dimple Agarwal, Bill Pelster, and Jeff Schwartz, eds., Global Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work (Westlake, TX: Deloitte University Press, 2015), 17, www2 .deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/ hc-trends-2015.pdf.

5- Jack Zenger, "We Wait Too Long to Train Our Leaders," Harvard Business Review, December 17, 2012, https://hbr.org/2012/12/whydo-we-wait-so-long-to-trai%20wsletter_leadership&utm_medium=email&utm_campaign=leadership010813.

6- Executive Development Associates, Trends in Executive Development 2014 (Oklahoma City, OK: Executive Development Associates and Pearson, 2014), 14, www.executivedevelopment.com/ online-solutions/ product/trends-in-executive-development-2014.

7- Edelman, "Trust around the World," 2015, accessed July 19, 2015, www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/trust-aroundworld.

انظر أيضاً:

Edelman, 2015 Edelman Trust Barometer Executive Summary (Eldelman, 2015), www.edelman.com/insights/intellectualproperty/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelmantrust-barometer/executive-summary.

٨- ما لم ترد إشارة بخلاف ذلك، فإن جميع الاقتباسات من الأفراد مصدرها مقابلات شخصية أو مراسلات مع المؤلفين.

9- Universum, "Millennials: Understanding a Misunderstood Generation," 2015, http://universumglobal.com/millennials.

## شكر وتقدير:

نجد في أي كتاب جزءاً يشكر فيه المؤلفون غيرهم، ويسمى هذا الجزء: «شكر وتقدير». ولكن الشكر والتقدير لا يعني بالضبط التعبير عن مشاعرنا. فالتعبير بالامتنان سيكون أفضل كثيراً ككلمة نستخدمها لوصف ما نشعر به، ويعكس ما نشعر به تجاه كل الذين مثلوا جزءاً من هذه المهمة. فالامتنان يعبر عن مدى الشكر والتقدير تجاه أصحاب المواهب، الذين عملوا بكل جدية والذين سعوا وتعاونوا معنا. فقد شجعونا ودعمونا ودربونا وأناروا الطريق لنا ودعمونا.

نذكر على رأس القائمة ١٠ من القادة الشباب، الذين قاموا بمراجعة كل فصل من مخطوطة هذا الكتاب، وقدموا لنا تغذية راجعة لا تقدر بثمن، عن كل ما أحبوه وكل ما فكروا أنه في حاجة إلى تحسين. وقد أهدينا هذا الكتاب لهم، ونريد أن نشكرهم مرة أخرى على كل الطرق التي ساعدونا بها، وهم: ترافيس كاريجان Travis Carrigan، وأماندا كراويل Amanda Crowell، وأبي دوناهو Abby Donahue، وغاريت جينسين Garrett Jensen، وأميليا كلاونAmelia Klawon، وديفيد كلاون David Klawon، وأرمين كوميلي Armeen Komeili، ونيك لوبيز Nick Lopez، وأماندا بوزنر Amanda Posner، وويليام جيه ستريبلينج William J. Stribling.

ما يميز كتابنا ككل هو مجموعة القصص الأصلية عن المصادر الحقيقية، وكيف استمررنا بهذا التمييز في هذا الكتاب. فهناك أكثر من ٤٠ فرداً مذكورين في هذا الكتاب، ونريد أن نعبر عن امتناننا -الذي يفوق بكثير عن الشكر والتقدير- لهم عن مشاركتهم لنا، وبمعيتنا، وخبراتهم ودروسهم التي تعلموها. والأمثلة التي يقدموها تعيد للحياة المبادئ والأسس التي نصفها في هذا الكتاب.

ونشكر أيضاً الموهوبين الذين تعاونوا معنا؛ بدءاً من الناشر جون ويلي وأبناؤه John Wiley & Sons، وبدءاً من المحرر جينين راي Jeanenne Ray، التي وجهتنا للقيام بهذا العمل بدءاً من عملية المراجعة إلى إخراج العمل نفسه، ولم يكن هذا العمل ليخرج إلى النور دون مساعدتها. كما نشكر جودي هوارث Judy Howarth، التي لعبت دور المطورة والمراجعة، كما نشكر حرفيتها وتوجيهها اللذين كانا سبباً في وضوح وتركيز كتاباتنا.

كـــما وجهتنا بروســـيوس Heather Brosius بمهارة أثناء كتابـــة مخطوطة هذا الكتاب من خلال عملية المراجعة، كما أن وكيل دعايتنا صديقة سالاريا Sadhika Salariya، مكنتنا من إيصال الرســـالة الرئيســـة فيما يتعلق بالقيادة. ونريد أيضاً أن نستمر في التعبير عن امتناننا لكوننا قادرين على العمل مع ماريســـا كيلي Marisa Kelley، مديرة الإنتاج التي تعمل في شركـــة حول التعلم لمكان العمل Workplace Learning Solutions، لدعمها المســـتمر في توسيع الوصول العالمي لكتاب: تحدي القيادة. نحن نرفع صوتنا بالشكر لمات هولت Matt Holt، الناشر، ولشنان فارجوShannon Vargo، مساعد الناشر؛ لكونهما كانا في مقدمة من وجهونا للخوض في بحور صعبة من التعبير في مجال النشر.

وهناك خمسة أعضاء آخرين من فريق كتاب تحدي القيادة في شركة ويلي للنشر وهم: إيلي بيكر Eli Becker، ومايكل دامور Michael Damore، وأنيســـة دافينبورت Aneesa Davenport، ومايـــكل فريدبـــرج Michael Friedberg، وويليام هـــال William Hull، واليســـون نوليس Alison Knowles، وليـــزلي لاورا Lesley Lura، وكاثي نيبينهوس Kathy Niebenhaus، وديفيد بالمر David Palmer. وسنظل دائماً نحمل العرفان بالجميل لخبرة وكرم أفضل فريق في هذا العمل.

يســـتغرق كل مـــن البحث والكتابة وقتـــاً - وقتاً للتفكـــير والتأمل والكتابـــة والمراجعة والتحريـــر، ومن إعـــادة نفس العمل وكذلك التحرير من جديد، وهذا وقت ثمين نسرقه من شركاء الحياة الرائعين، الذين لا يرافقوننا باســـتمرار، وفي بعض الأحيان يشـــجعوننا، وبعض الأحيان يقولون لنا: حان الوقت الذي سنحصل فيه على راحة، وأن نضيف في الغالب أفكاراً فريـــدة من خبراتهـــم المهنية، التي تجعل العمـــل أفضل كثيراً. ونعبر عـــن امتناننا العميق إلى كل مـــن: تاي كيونـــج كوزيـــس Tae Kyung Kouzes، وجاكي شـــميدت بوزنر Jackie Schmidt-Posner؛ لمحبتهما ومشـــاركتهما وتضحياتهما ولطفهما. فكلهن جميعاً مدربات ومتابعات، وأحسن صديقات وأفضل داعمات بكل كرم، اللتَين من دونهما لما تمكنا من كتابة كلمة واحدة في هذا الكتاب.

# الجزء الأول
# تعلم أصول القيادة

لا تكمــن إمكانية القيادة في كونها شــيئاً ما يملكه بعض النــاس ولا يملكه آخرون؛ فهي موزعــة على نطاق أكــبر بكثير مما هو ســائد في الآراء التقليدية التي تلقــى قبولاً. فأنت بالفعل لديك القدرة على القيادة، ولكن بعض الأســاطير والافتراضات السائدة عن القيادة، تقف في طريقك وتحول بينك وبين رغبتك في أن تصبح أفضل قائد ممكن. ولكي تكون قائداً يُحتذى به، يجب عليك أن تتجاوز هذه الأســاطير، وأن تركز تفكيرك في تطبيق الأصول التي تمكّنك من تعلم وتنمية قدراتك التي تجعل منك قائداً.

فالقيادة ضرورية؛ لأنها تحدث تأثيراً كبيراً في مســتويات المشــاركة والالتزام والأداء لدى الأفــراد. فتطويرك لمهارات القيادة التي تتمتع بها، سيســاعدك في تحســين طريقة الأفراد حولك، من حيث شعورهم تجاه مكان عملهم، كما يشجع على وجود منظمات أكثر إنتاجية. كما أن تعلمك لتكون قائداً أفضل، سيعزز مشاعرك تجاه قيمة ذاتك وفائدتها.

ويبين بحثنا أن مجموعة شــاملة من تطبيقات القيادة ترتبط بالقيادة التي يُحتذى بها، وأن هــذه التطبيقــات تقع ضمن نطاق قدرة كل فرد عــلى اتباعها. ويتمثل التحدي الذي نواجهه في رفع مقدار مشاركتك في هذه التطبيقات القيادية، وأن تشعر بالراحة والثقة أكثر عند استخدام هذه التطبيقات.

وسنلقي نظرة في الفصول الثلاثة التالية على هذه المواضيع الأساسية الخاصة بأن يصبح المرء قائداً يُحتذى به:

- القادة بشر وهم يولدون مثلنا تماماً.
- القيادة تُحدث تغييراً في الحياة.
- أنت تتولى القيادة بالفعل، ولكن ليس بما فيه الكفاية.


۲۸

# الفصل الأول
# القادة بشر وهم يولدون مثلنا تماماً

دأبنـــا على الكتابة والحديث عن القيادة التــي يُحتذى بها لأكثر من ثلاثين عاماً. وخلال تلك المدة، كان هناك تســاؤل يطرحه الناس أكثر من أي تســاؤل آخر، وكان ذلك التســاؤل المطروح يتمثل بعدة صيغ يمكن حصرها في الســؤال: «هل يولد القادة أم يُصنعون؟»، وقد يدور نفس هذا السؤال في خلدك أنت أيضاً.

كانت إجابتنا على ذلك السؤال هي نفسها باستمرار: إننا لم نقابل أبداً قائداً لم يولد، كما أننا لم نقابل أبداً محاسباً أو فناناً أو رياضياً أو مهندساً، أو محامياً أو طبيباً أو عالماً أو مدرساً أو كاتباً، أو خبيراً في عالم الحيوان من غير البشر.

وربما تفكر الآن قائلاً: «هذا الســؤال ليس عادلاً؛ لأنه ســؤال مخادع؛ فجميعنا مولودون». وهــذا هــو بالضبط ما نرمي إليــه. فكلنا بشر، ولدى كل منا المــادة الضرورية التي تمكّنه من أن يكون قائداً، بمن في ذلك أنت شــخصياً. ولكن الســؤال الذي يجب أن تســأله ليس: «هل سأحدث تغييراً في الحياة؟»، ولكن في سعيك لأن تصبح قائداً أفضل. فإن التساؤل الأكثر إلحاحاً وأهمية ويجب أن تسأله لنفسك، هو: كيف يمكنني أن أحدث تغييراً وفقاً لما أتطلع إليه؟

ولكن للأمانة لم يوجّه لنا أحد أبداً السؤال: هل المديرون يولدون أم أنهم يكتسبون هذه الإمكانيات؟

دعونا نفهم شــيئاً في البداية. إن القيادة ليســت ميزة روحانية يملكها القليل من الناس ولا يملكها أغلبهم؛ فالقيادة ليست محتومة، كما أنها ليست مخزوناً خاصاً ينسب إلى نوعية خاصة من الرجال والنساء، الذين يملكون جاذبية خاصة. فالقيادة ليست جيناً من الجينات أو ســمة من الســمات. فلا يوجد دليل مادي قوي يفترض أن القيادة موجودة في الشريط الوراثي لدى بعض الناس، وغير موجودة لدى الآخرين.

قمنا بتجميع البيانات من ملايين البشر في العالم لدراسة هذا الأمر. ويمكننا أن نقول لكم، وبدون أدنى شك، أن هناك قادة في كل مهنة، وفي كل أنواع المنظمات، وفي جميع الديانات،

وفي جميع الـدول، وفي جميع المراحل العمرية، ولدى الذكور والإناث. فافتراض أن القيادة لا يمكن تعلمها، ليس أكثر من خرافة؛ فيمكنك أن تكون قائداً، كما يمكنك ألا تكون. فهناك إمكانية للقيادة في أي مكان ننظر إليه.

فالتساؤل الذي يدور حول إذا ما كان القائد يولد قائداً أو يتم صناعته، لا يمثل تساؤلاً يفضي إلى نتيجة مثمرة. فهو يمثل الجدل القديم حول الفطرة والتنشئة، ولا يرتقي ليكون سؤالاً مهماً يجب طرحه والإجابة عليه. ولكن السؤال الأكثر فائدة يمكن أن يكون: «هل يمكن لك أنت ومن يعملون معك أن تصبحوا قادة أفضل في المستقبل، مقارنة بما أنتم عليه اليوم؟». سنجد أن صدى الإجابة على هذا السؤال هو «نعم».

هناك من يعتقد بأنه ليس لدى كل فرد فينا إمكانية القيادة، وليس لدى كل واحد فينا القدرة على تعلم القيادة، ويرجع هذا إلى أن الخرافات والمفاهيم الخاطئة والافتراضات الزائفة التي تتعلق بالقيادة، تقيم حواجز تعوق تطوير القادة على المستويات كافة. فأحد أولى التحديات التي تعترض السير على الطريق إلى القيادة التي يُحتذى بها، هو التغلب على هذه الأساطير الشعبية والافتراضات الزائفة؛ فهي ترعى نموذج قيادة يتنافى أخلاقياً مع طريقة الحياة الفعلية التي يعيشها القادة، كما أنها تقيم الحواجز غير الضرورية التي تعوق تنشيط منظماتنا ومجتمعاتنا.

وقبل أن نتمكن من دراسة الأدلة والأمثلة، التي تتعلق بالعقليات التي تمكّن أناساً مثلك بأن يكونوا أفضل قادة، فإننا نحتاج إلى تناول بعض الحكايات، التي تبعد الناس عن التفكير في أنه يمكنهم أن يقدموا قيادة وأن يكونوا قادة. فهناك خمس أساطير تمنع تعلم القيادة، وتسهم في الغالب في المفاهيم الخاطئة عن ماهية القيادة.

## أسطورة الموهبة:

سيطرت هذه الأسطورة على عالم التدريب والتطوير لعدة سنوات، وأصبح البعض يتقبلها وكأنها نص مقدس. ولو أنك بحثت فقط بحثاً موسعاً وطويلاً وشاقاً، فستكون قادراً على تحديد الأشخاص الأفضل والأذكى، ومن ثم وضعهم في كل أدوار القيادة الموجودة. وبذلك،

يتم حل المشكلة. فلا حاجة للتدريب؛ فكل ما نحتاجه هو أن نجد الشخص المناسب. حسناً، نتمنى لكم حظاً طيباً في هذا الجهد.

فهناك مبالغة في تقدير أهمية الموهبة[١] بالنسبة للقيادة. فقد وجد الأستاذ بجامعة ولاية فلوريدا Florida State University ك. أندرس إريكسون K. Anders Ericsson، المعروف في هذا المجال وزملاؤه في أبحاثهم على مدى أكثر من ثلاثين عاماً، أن الموهبة الخام ليست هي كل شيء مما يلزم المرء لبلوغ القمة في أدائه؛ فلا يهم إذا كانت الموهبة في الرياضة أو الموسيقى أو الطب أو برمجة الحاسوب أو الرياضيات أو مجالات أخرى. فالموهبة ليست هي المفتاح الذي يوصل إلى التميز[٢]. ففي دراسة الأمور اللازمة لتحقيق النجاح وكيف يحقق الناس أهدافهم، توصلت الأستاذة هايدي غرانت هالفورسون Heidi Grant Halvorson في كلية كولومبيا لإدارة الأعمال إلى نتيجة مماثلة؛ حيث ترى أن التركيز على الموهبة، والذكاء، والقدرات الفطرية، قد أضر أكثر مما أفاد[٣]. وكما تقول: فإن هناك فرقاً كبيراً بين أن «تكون جيداً» وبين أن «تصبح أفضل».

فالقيادة ليست موهبة تملكها أو لا تملكها. وفي الحقيقة، فهي ليست موهبة ولكنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يمكن مشاهدتها وتعلمها. فمهارات القيادة موزعة بين الناس، مثلها مثل أية مجموعة أخرى من المهارات.

لقد كنا محظوظين على مدى أكثر من ثلاثة عقود؛ حيث قمنا بدراسة قصص آلاف الأشخاص العاديين الذين قادوا الآخرين لجعل أشياء استثنائية تحدث[٤]. وهناك ملايين أخرى من القصص والأمثلة. فالاعتقاد بأن القيادة يملكها عدد محدود فقط من الأشخاص الموهوبين، اعتقاد يمثل عائقاً قوياً جداً للتطوير، مقارنةً بأي عائق آخر؛ فهو يمنع العديد من الأشخاص من أية محاولة ليكونوا قادة، ناهيك عن التميز.

ولكي تصبح قائداً أفضل مما أنت عليه الآن، فإن القاعدة الأساسية الأولى التي يجب أن تتبعها، هي أن تؤمن بأنك تستطيع أن تكون قائداً أفضل، وأنك تستطيع أن تتعلم لتحسين مهارات وقدرات القيادة لديك. وبدون أن تؤمن بذلك، لن يكون هناك تدريب أو تمرين يمكن أن يُفضي إلى نتيجة مفيدة كثيراً.

## أسطورة المنصب:

تربط هذه الأسطورة بين القيادة ووضع الفرد في الهرم الوظيفي. فهي تفترض أنه عندما يكون لك منصب في قمة هذا الهرم الوظيفي، فأنت تلقائياً تعتبر قائداً. وتفترض الأسطورة أن القيادة مسمى وظيفي، وأنه إذا كنت لا تتمتع بمنصب في الهرم الوظيفي، وليس لديك سلطة، فلن تكون قائداً، وهي تفترض أن كلمة القيادة تشير إلى صفة مهمة للغاية.

ونجد كل يوم أن وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي تخلد هذه الأسطورة. ويكتب الناس ويتحدثون عن كيف أن التغير الذي طرأ على وضع منظمة من المنظمات مؤخراً، كان بسبب ما قام به الرئيس التنفيذي للمنظمة، أو ما كان مؤسس الشركة الصغيرة الناشئة مسؤولاً عنه، والذي أصبح يقدر بعدة ملايين من الدولارات؛ إذ يفترض الناس أن أصحاب المناصب العليا أو الأشخاص الذي يشغلون المراتب الرفيعة، وكذلك الأشخاص المحظوظون، هم فقط الذين يمتلكون القدرة لعمل أشياء استثنائية. وفي رأينا، أن هذا الكلام لا معنى له.

لا شيء ممكن أن يكون أبعد من الحقيقة، سوى افتراضنا أن القيادة منصب أو لقب وظيفي أو مكانة وظيفية. ابحث عن معنى القيادة في القاموس، فستجد أن القيادة معناها باللغة الإنجليزية: leadership، وتبدأ بحرف صغير(إل l)[٥]، وأن كلمة (lead) باللغة الإنجليزية تأتي من كلمة إنجليزية قديمة تعني: «أن يذهب» أو: «أن يرشد». فهذا هو نطاق عمل القيادة: الذهاب إلى أماكن وتوجيه الآخرين فيها. فيمكنك أن تصبح رئيس مجلس إدارة، ولكن من المرجح جداً أن تكون أباً أو مدرباً، أو معلماً أو عاملاً في الخطوط الأمامية، أو مديراً في الإدارة المتوسطة أو متطوعاً أو ناشطاً في المجتمع، أو مواطناً يشعر بالقلق. فأي طالب يدرس التاريخ يعرف أن الحركات التي قادت إلى تغيير العالم، قد بدأت على أيدي أفراد، وقادها أشخاص ليس لديهم منصب أو رتبة أو وظيفة ملتزم بها.

والحقيقة أيضاً، أن أولئك الذين وصلوا إلى القمة لم يبدأوا من القمة، وعلى الأرجح أنهم وصلوا إلى القمة؛ لأنهم تعلموا مهارات القيادة في طريقهم إليها. مرة أخرى، ليس ضرورياً أن تكون في القمة لكي تقود الآخرين؛ فيمكنك أن تتولى القيادة أينما كان موقعك. فالقيادة تتعلق أكثر بما تقوم به، وليس بالموقع الذي تتولى القيادة منه.

فالقيــادة هي الإجراءات التي تقوم باتخاذها، وليــس المنصب الذي أنت فيه، والقيادة هــي القيم التــي توجه قراراتك وما تقوم بــه من أفعال؛ فهي المرئيــات التي لديك ولدى الآخريــن. ولكي تصبح قائداً يحتذى به، فالقاعــدة الثانية التي يجب اتباعها هي أن يكون لديــك طموح للتميــز. فيجب أن تهدف إلى شيء ما أكبر، وأن تحلــم بشيء ما أفضل، وأن تســعى إلى شيء ما أســمى مما هو موجــود حالياً. فلديك مبادئ توجهــك وتحول الناس، وترتقي بهم ليصبحوا أفضل.

## أسطورة القوة:

ابتداء من الدراسات القديمة السابقة عن القيادة، التي تطرق مجال بحثها لشخص تقبله الآلهة (الكاريزما)، وصولاً إلى الدراســات التي تناولت رجــال التاريخ العظام (والتي كانت تعاني من القصور بســبب التحيــز للرجال)، دأب الناس على البحث عــن صيغة أو تركيبة سحرية تفسر نجاح القيادة. وهكذا، فإننا نجد على سبيل المثال أن الانبهار الحالي يأتي من الاهتمام بمفهوم القوة.

والآن، ليس هناك خطأ متأصل في المفهوم القائل بوجود مهارات ومعلومات وسلوكيات محددة، تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء في مهمةٍ ما، سواء كانت هذه المهمة في مجال المبيعات أو الهندسة أو التمريض أو الضيافة. فالقيادة مطلوبة في أية مهنة، ولها مجموعة من المهارات والقدرات الخاصة بها. وإلى الآن، تبدو الأمور جيدة. ولكن هناك سوء تطبيق لطريقة القوة، بحيث أصبحت تعني أنك يجب أن تقوم فقط بالمهام التي تشعر فيها بقوتك فقــط، وألا تضيع وقتك في تقوية نقاط الضعف التي تعاني منها، أو في مجالات لا تملك فيها القوة، والتي ليس لديك فيها الموهبة الفطرية، حيث يجب عليك وعلى منظمتك أن تكلف شخصاً آخر للقيام بهذه المهام.

ولا يقصد بهذا أنه يجب على الأشخاص أن لا يولوا اهتماماً بنقاط قوتهم، وأن لا يكونوا أسعد أو أنجح إذا استعملوا نقاط قوتهم في العمل، وفي مجالات أخرى في حياتهم، ولكن التركيز على نقاط القوة قد أثبط في الأســاس عزيمة الناس، في تحدي أنفسهم ليصبحوا قادة أفضل، فيمكنهم فقط أن ينفضوا أيديهم ويقولوا: «حســنا، إن رؤية المستقبل ليست ضمن قوتي.

لذا، فإنني لن أكون ماهراً في هذا الأمر» أو: «أنا لا أشعر بارتياح عندما أسمح للآخرين بأن يعرفوا مدى تقديري لإنجازاتهم. لذا، فإنني لا أهتم بذلك».

أولاً، تجاهل التغذية الراجعة أو ملاحظات الآخرين حول الجوانب التي لا يتصف فيها عملك بالجودة، وهذا لا يتوافق مع العديد من البحوث في مجال التعلم (التي سنتحدث عنها فيما بعد). ثانياً، لن يكون هناك تحفيز جيد للناس في أن تخطرهم أن يستسلموا، حتى قبل أن يبدأوا في أول مرة يواجهون فيها أموراً لا تسير على ما يرام، وعلى النحو الذي توقعوه. وأخيراً، لا يعتبر هذا التفكير عملياً؛ فلا يمكن أن تقوم المنظمات بتوظيف شخص في كل مرة يرتكب فيها خطأ ما، أو أن يكون هناك تحدٍ جديد لا يملك فيها هذا الشخص مبدئياً مهارات وقدرات، يستطيع من خلالها مواجهة هذا التحدي.

على مدى السنوات التي قمنا فيها بإجراء البحوث والدراسات في مجال القيادة، وجدنا باستمرار أن حالات الكرب وعدم اليقين كانت تميز التجارب الشخصية لأفضل القيادات (سيتم شرح ذلك بشكل أوسع في الفصل الثالث). وفي العادة، هذه تمثل تحديات لم يواجهها الناس من قبل. ولأن هذا هو الواقع، فإن الأساس الثالث لكي تصبح قائداً يُحتذى به، هو أن تتحدى نفسك. فتجد الناس حين يواجهون أشياء لم يقوموا بعملها من قبل، فإنهم في الغالب سيقومون بتطوير مهارات جديدة لديهم، وسيتغلبون على مواطن الضعف التي يعانون منها، وعلى ما يحد من قدراتهم. فهم يرتكبون أخطاء وقد يشعرون بعدم الكفاءة. فإذا اعتمد الناس على القوة فقط، فليس هناك احتمال في أن يتحدُّوا أنفسهم أو منظماتهم. فأنت ببساطة لا تستطيع أن تبذل قصارى جهدك دون البحث عن تجارب جديدة، وأن تقوم بعمل أشياء لم تقم بعملها من قبل أبداً، وأن ترتكب أخطاء، وأن تتعلم منها. فالتحدي يمثل محفزاً مهماً للقيادة وللتعلم.

## أسطورة الاعتماد على النفس:

لا يوجد أبداً من يؤدي عملاً استثنائياً وينجزه بمفرده. فلا يمكن للقادة أن يتمكنوا ربما من تصميم ابتكارات مبدعة، أو ينتجوا منتجات ذات جودة عالية، أو يقدموا خدمة رائعة، أو يجذبوا المشجعين، أو يحطموا أرقام مبيعات قياسية، أو يضمنوا وجود سلامة ونزاهة

مالية، ويبنوا أماكن رائعة للعمل، وذلك في ظل عدم وجود ثقة، وبدون وجود فريق عمل، ومع افتقاد كل فرد يعمل في المنظمة للقوة والقدرات المطلوبة. فالقيادة أداء نشاط؛ يقوم على عمل الفريق وليست أداءً فردياً.

إلا أنه لا يزال يجري تداول موروث شـعبي حتى يومنا هذا، إذ يُنظر إلى القائد على أنه بطـل يجذب إليه مجموعة من الناس بأعماله الشـجاعة، أو يُنظـر إلى القائد على أنه ثائر يسـير بعناد مواجهـاً المواقف الصعبة، دون خوف على حياته أو اعتبار للأعراف السـائدة. فهناك أسـاطير تدور حول شـخصيات ذات بصيرة، لديها قوى تشبه قوة ميرلين الأسطوري، حيـث تنقذ مثل هذه الشـخصيات ممالك وشركات وصناعات أو شـعوب. كل هذا يُخَلِّد الاعتقاد بأن القادة يجب أن يتمتعوا بالاعتماد على الذات، وبقوة تفوق قوة البشر، ويجب أن يكونـوا قادرين عـلى الاعتناء بأنفسـهم، وأن ينجزوا الأعمال دون مسـاعدة من أحد، ويجـب أن يكونوا مسـتقلين وواثقين من أنفسـهم، ولا يعبروا أبداً عن أي شـكوك تتعلق بقدراتهـم. فيجـب ألا يظهروا أبداً بأنهم بحاجة إلى الدعم أو المقاومة - بمعنى أنهم يجب أن يخفوا مشـاعرهم، مما يجعلهم لا يبذلون الكثير من الجهد لإنجاز مهمة ما، وعلى هذا المنوال من تُرَّهات الكلام.

وبالرغـم من أنه بكل تأكيد توجد منفعة كبـيرة في أن تكون واثقاً من قدراتك لمواجهة المواقـف التي تحمل تحديات، إلا أن أفضل القادة يعرفون أنهم لا يسـتطيعون أن يقوموا بعملهم بمفردهم؛ فهم يعرفون أنهم بحاجة إلى دعم ومشـاركة والتزام الآخرين. أفلا يثير اهتمامك ملاحظة أن لدى جميع الرياضيين العالميين مدربين، وغالباً ما يكون هناك أكثر من مـدرب؟ وأن هؤلاء المدربين يحظون بالاحترام والتقدير، وتقام لهم الاحتفالات عند تحقيق أي إنجاز. ولكنك نادراً ما تسمع عن قادة يعترفون بأنه كان لديهم مدرب في الماضي، ناهيك عـن وجود مدرب في الوقت الحاضر، أو نـشر أخبار تتعلق ببرنامج تدريب وتطوير حصلوا عليه، وسـاعدهم في بناء مهاراتهم. فربما يعتقدون أن الناس في المسـتقبل سـيأخذون في اعتبارهم هذا الأمر وكأنه نوع من الضعف في قدراتهم فيما لو أعلنوا ذلك. ولكن مثلما أن القادة لا يسـتطيعون جعل أشياء استثنائية تحدث بمفردهم، فإنهم أيضاً لا يستطيعون أن يكونوا قادة استثنائيين بمفردهم أيضاً. وهذا يفسر وجود الأساس الرابع الذي يحمل عنوان: الحصول على دعم الآخرين في عملية التعلم والتطور للوصول إلى القيادة.

## أسطورة فطرية صفة القيادة:

كنتاج طبيعي لأسطورة الموهبة والقوة، تأتي أسطورة أخرى، وهي أن القيادة تأتي بشكل طبيعي للأشـخاص الذين يعتبرون الأفضل في القيادة. فالناس يبدون إعجابهم بهؤلاء الذين يجعلونها تبدو سـهلة جداً، ويعزون هذه السـهولة إلى القدرة الطبيعية. وسواء كان الأمر يتعلـق بممثل على المسرح أو رياضي في الملعـب أو قائد في منظمة، يفترض الناس أن الأداء الذي يتم دون جهد، يتطور دون جهد أيضاً. وبالرغم من أنه قد يكون هناك نسبة صغيرة من هذا صحيحة بالنسـبة لبعضهم، ولكن بالنسـبة للغالبية العظمـى، فإن هذا الأمر غير صحيح.

ونجد أن ك. أندرس إيريكسـون، قد قام فيما سـبق بالتعبير عن نفس الفكرة حين قال: «حتى يدرك أغلب الناس أن التدريب والجهد المتواصل يمثل مطلباً سابقاً للوصول لمستويات الخبراء في الأداء، فسيسـتمرون في عدم فهم سـبب تدني الأداء، بحيث ينسـبونه إلى نقص المواهب الفطرية. وبالتالي، فإنهم سيفشلون في الوصول إلى إمكاناتهم»[٦].

لقـد وجد أندرس وزمـلاؤه في بحثهم أن الموهبة الفطرية ليسـت هي المطلوبة فقط؛ ليكون أداؤك في أعلى مستوى. والأمر المثير للدهشة، هو أن اختبارات الذكاء لا تميز أفضل الأشـخاص أداءً أيضاً، بل إن ما يميز فعلاً بين الأشـخاص المتميزين في الأداء وبين الأشـخاص الجيدين، هو تفانيهم في عمل شيء ما يومياً ليتحسن أداؤهم. والحقيقة أن القادة الأفضل يصبحـون الأفضل بسـبب عملهم بجدية، ويقضون سـاعات في التدريـب. ومن ثم، فإن الأساس الخامس لكي تصبح قائداً مثالياً هو التدريب بتأن.

بالإشـارة إلى هذه الملاحظة: أمام من سـيكونون قادة، فإنهم يردون في العادة بقولهم: «ليس لدي وقت للتدريب؛ فأنا أعمل من ١٠-١٢ ساعة يومياً، وليس من الممكن أن أضيف سـاعتين يومياً ليوم العمل من أجـل التدريب على القيادة». نتفـق معك أنه ليس لديك أيـة سـاعات تضيفها إلى يوم عملك. ويجب أن تظهر براعتـك هنا، في أن تجد طرقاً تحول منظمتـك إلى حقل تدريـب، وليس فقط حقل للعـب الأدوار. فهناك طـرق يمكنك فيها أن تبنـي تعاملاتك مع الآخرين؛ لتجعلهم يتدربون بشـكل تلقائي مقصود. فالتدريب هو العنـصر اللازم للتعلم. والمبدأ الأسـاسي هو أنه يجب عليك بـذل الجهد المطلوب في تعلم

القيادة؛ لتجعل القيادة أمراً لا يتطلب جهداً. وليس غريباً أنه كلما زاد تدريبك، كان تدريبك أسهل، وهذا يفسر ما يقال في أن الهواةُ يظهرون الأمر وكأنه صعباً، أما المحترفون فيجعلونه يبدو سهلاً.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أن قوة ومهارات القيادة ليست مواهب يملكها البعض ولا يملكها البعض الآخر؛ فهي منتشرة وموزعة بين الناس بشكل أوسع بكثير جداً مما توحي به لأساطير التقليدية. فأنت لديك القدرة على القيادة، ولكن بعض الأساطير والافتراضات السائدة عن القيادة تقف حجر عثرة في طريقك في أن تصبح أفضل قائد يمكنك أن تكون عليه. دعنا نتصدى في بقية فصول هذا الكتاب لهذه الفرضيات ونتعرف على الأصول الخمسة الأساسية التي يمكنك أن تطبقها للتحرر من هذه الأساطير، وتقوي قدرتك على القيادة وإحداث التغيير الإيجابي.

## تدريب ذاتي:

كنا في بداية هذا الفصل قد طرحنا تساؤلاً، وهو: «هل يمكن أن تصبح أنت والذين يعملون معك قادة أفضل، بالمقارنة بما أنتم عليه اليوم؟». أكد إجابتك بنعم. فقل بصوت عالٍ أو في سرك: «يمكنني أن أكون قائداً أفضل مما أنا عليه الآن». حدّث نفسك بهذه العبارة يومياً، وأكد عليها.

ثم بعد ذلك، نأتي إلى الخطوة التالية، وهي أنه عليك أن تنشئ ملفاً خاصاً بالقيادة، بحيث يمكنك أن تستخدمه بانتظام في رحلتك الطويلة التي ستخوضها في تطوير القيادة.

تجد نانسي أدلر Nancy Adler، أستاذة الإدارة في جامعة ماكغيل McGill University، أن أفضل طريقة للوصول إلى الرؤى التي تكتسبها من خبراتك، هي أن تفكرّ فيها يومياً. وتضيف إدلر قائلة: «بناءً على البحوث التي يتم إجراؤها (سواء بنفسي أو من قبل آخرين)، والسنوات العديدة من العمل مع قادة أعمال عالميين كاستشارية وأستاذة إدارة دولية، فإنني أوصي بالسلوك البسيط، المتمثل في الكتابة المنتظمة في الملف»[٧]. ولذلك، عليك أن

تشــتري كراسة لتدوين ملاحظاتك، أو تفتح مستنداً على جهاز الحاسوب أو الجهاز اللوحي لديك؛ لتســجيل خواطرك اليومية. وســنطلب منك في خضم هــذا الكتاب أن تدون بعض المفاهيم والأفكار. ولذلك، اجعل ملف القيادة هذا شيئاً يمكنك أن ترجع إليه باستمرار[٨].

وكأول واجــب لــك في ملف القيادة، قم بتدوين ثلاثة جوانــب من قيادتك التي ترغب بهــا أن تكون أفضل. ربما تتعلق هذه الجوانب بتقوية أكثر لشيء ما أنت تقوم بعمله الآن بشــكل جيد، وربمــا يكون ذلك مجالاً لا تبدو فيه بشــكل قوي، ولكن تشــعر فيه بأهمية التحسن.

اختر مجالاً تبدأ به. دعنا نقول إن الأمر يتعلق بطلب إبداء ملاحظات، أو تغذية راجعة مــن الآخرين. قم الآن بتســجيل الطرق التي يمكنك التفكير بهــا، في الكيفية التي يمكن أن تكون بها أفضل في طلب التغذية الراجعة. لا تقلق في هذه اللحظة تجاه إذا ما كانت هذه الطرق عملية. فعليك فقط أن تفكر بشيء من التركيز في قائمة تقوم بإعدادها لنفسك.

اختر شــيئاً ما من هذه القائمة يمكنك أن تختاره وســتقوم بعمله. ومن ثم، اختر زميلاً أو صديقــاً يمكنــك أن تثق بــه ليحافظ على أمانتــك في تنفيذها. أخبر هذا الشــخص عن ما تخطــط لتقوم بعمله، واطلــب منه الاتصال بك يومياً، واســتفسر منه فقط: هل قمت بعمل ما قلت إنك ستقوم بعمله؟

أنت بحاجة إلى أن تبدأ بعمل شيء في وقت ما، فلماذا لا تقوم بعمله الآن؟

## ملاحظات:


١- على سـبيل المثـال، انظر: جيف كولفين Geoff Colvin، الموهبة أخذت أكثر مـن حجمها: ما الشيء الذي يفصل حقيقة أصحاب الأداء العالمي عن أي شخص آخر What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else (New York: Penguin Group, 2010)؛ ودانيـال كويـل Daniel Coyle، كـود الموهبـة: العظمة لا تولد مع الإنسـان، بل تغرس غرسـاً، وهنا نوضح ذلك .The Talent Code: Greatness Isn't Born .It's Grown. Here›s How (New York: Bantam Dell, 2009)

2- K. Anders Ericsson, ed., The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996); and K. Anders Ericsson, ed., Development of Professional Expertise: Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning (New York: Cambridge University Press, 2009).

3- Heidi Grant Halvorson, Succeed: How We Can Reach Our Goals, reprint ed. (New York: Penguin Group, 2011).

٤- للاطلاع أكثر عن بحثنا الذي يشـتمل على أفضل التجارب الشـخصية، وحول ممارسـات القيادة التي يُحتذى بها التـي حصلنـا عليها من هذه الحالات، انظر: جيمس م. كوزيس وباري ز. بوزنر James M. Kouzes and Barry Z. Posner، تحـدي القيـادة، كيف تقوم بعمل أشـياء غير عادية في منظماتـك :The Leadership Challenge How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th ed., (San Francisco: The .Leadership Challenge, A Wiley Brand, 2012)

٥- تـم البحث عن كلمة "يقـود lead" في قاموس مريام-ويبسـتر Merriam-Webster Unabridged online عبر الإنترنت، بتاريخ ٧ يونيو ٢٠١٥م .http://unabridged.merriam-webstar.com

6- K. Anders Ericsson, "The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance," in The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, ed. K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman (New York: Cambridge University Press, 2006), 699.

7- Nancy J. Adler, "Want to Be an Outstanding Leader? Keep a Journal," Harvard Business Review, January 13, 2016, https://hbr.org/2016/ 01/want-to-be-an-outstanding-leader-keep-a-journal.

٨- أثبت الباحثون أن الناس الذين يُطلب منهم كتابة مقالات قصيرة عن أسباب نجاحهم في مهمة، كان لديهم ضعف الاحتمال في الإصرار على مواجهة الفشل في المهمة التالية. انظر:

Peter V. Zunick, Russell H. Fazio, and Michael W. Vasey, "Directed Abstraction: Encouraging Broad, Personal Generalizations Following a Success Experience," Journal of Personality and Social Psychology 109, no. 1 (2015): 1–19.

# الفصل الثاني
# القيادة تصنع الفرق

يُقال إن هناك ثلاثة أشـياء فقط تحدث بشـكل طبيعـي في المنظمات، وهي: الخلاف والتشويش وتدني الأداء، وأي شيء آخر يتطلب القيادة[١].

تأمل للحظة في خبرتك، ويمكنك بالتأكيد أن تثمن لماذا: «أي شيء آخر يتطلب القيادة». فأنت تعرف قبل كل شيء أن القيادة تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي؛ لأنك عملت مع بعض القادة الذين كانوا قادرين على جعلك تقدم أفضل ما عندك، بل أن تقدم أفضل ولو بقليل مـما لديك، وعملت مع أناس آخرين، كنت تـؤدي المطلوب منك في عملك فقط، ولا تزيد عنه بكثير.

طلبنا من آلاف الأشـخاص أن يفكروا في: من هو أسوأ قائد وأفضل قائد، كانوا قد عملوا معـه في حياتهم. ومن ثم، طرحنا السـؤال التالي: ما هي نسـبة المواهب لديك (المهارات والقـدرة بالإضافـة إلى الوقت والطاقة؟). هل سـتقول: إن كلا من هـؤلاء قد جلبها إليك القادة؟ ومن ثم، طلبنا منهم إعطاءنا نسبة من ١ إلى ١٠٠.

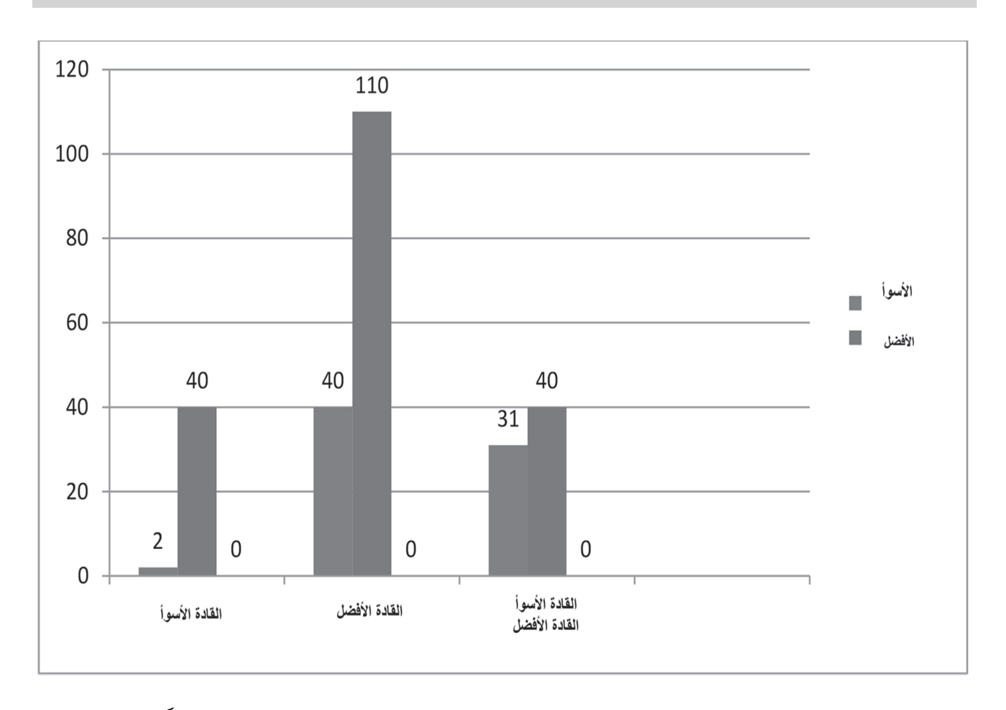
حين يفكر الناس في تجربتهم تجاه أسوأ قائد، فإن النسبة التقليدية المستخدمة للموهبة تـتراوح بين ٢ و٤٠٪، بمعدل ٣١٪. ويتحدث الناس عن تجربتهم مع أسـوأ قائد، فيقولون: إنهم اسـتخدموا أقـل من ثلث مواهبهم مع هـؤلاء القادة، والعديد منهـم واصل العمل بجديـة، ولكن القليـل منهم فقط هم الذين قدموا كل ما يسـتطيعون تقديمه في عملهم. تكشـف المقابلات التي يتم إجراؤها عند انتهاء خدمات الموظف عن ظاهرة مماثلة، وهي أن الناس لا يتركون العمل في شركتهم بقدر ما يتركون هذا العمل؛ لأنهم يريدون الابتعاد عن العمل مع مديريهم. ويعكس استبيان جالوب Gallup، أن ٥٠٪ من الناس عند نقطة ما في تدرجهم الوظيفي، قد تركوا أعمالهم من أجل ترك العمل مع مديريهم فقط[٢].

ويـأتي هذا الموقف المحزن متناقضاً بشـكل حاد، مع ما يذكـره الناس حين يفكرون في تجربتهم مع أفضل قائد عملوا معه. فهؤلاء القادة يستنفرون ٤٠٪ على الأقل من مواهب

هؤلاء الأشــخاص. ويلاحظ هنا أن هذه النسبة الدنيا، كانت تمثل القمة لما يمكن أن يتحقق مع القادة الأســوأ. وفي الواقع، يدعي العديد من الناس أن أفضل القادة استطاعوا استنفار أكثر من ١٠٠٪ من مواهبهم! وإذا نظرنا من زاوية حسابية، فإننا نعرف أنه من المستحيل أن نحصل على أكثر من ١٠٠٪ من موهبة الفرد، إلا أن الناس لا يقبلون بذلك ويقولون: «لا، هم حقيقةً جعلوني أعمل بقدر أكبر من قدراتي، التي كنت أظن أنني محدد بها، وجعلوني أعمل أشياء كنت أظن أنها مستحيلة بالنسبة إلي». كان معدل النسبة المئوية للموهبة التي حصل عليها أفضل القادة من الأشخاص، هي نسبة كبيرة تساوي ٩٥٪.

هنــاك اختــلاف واضح بين الناس عنــد عملهم مع أفضل قادة وأســوأ قادة. وكما هو موضح في الشــكل ٢-١، فــإن أفضل قادة يمكنهم أن يســتخرجوا أكثر مــن ثلاثة أضعاف الموهبــة والطاقة والتحفيز لــدى العاملين لديهم، مقارنةً بنظرائهــم في الجانب الآخر من السلسلة.

أضافــت أميليا كلاوون Amelia Kalwon، التي تعمل مديرة حســابات في شركة موفز ذا نيــدل Moves the Needle، رؤيــة أخــرى إلى هــذه الأرقام؛ حين لاحظــت كيف يؤثر ســلوك القائد على ثقة الأفراد في قدراتهم أثناء عملهــم في وظائفهم الحالية، وفي وظائفهم في المســتقبل، وقد واصلت شرحها للأمر قائلة: «لدي بعض الناس الذين أجهضوا ما ذكرته، وتسرعــوا في النقــد وتباطأوا في التقديــر. بدأت أكون أكثر حذراً، وأقــل ثقة في قدرتي على الأداء في هذه الوظيفة، وبالتالي الوظائف التي تليها حتى عملت مع شــخص آمن بقدراتي، ودفعني، وأعطاني الحيز الذي يزيد من الرغبة في التحدي لدي، ويزيد من قدرتي على قيادة الآخرين. فالقيادة السيئة يمكن أن تكون ضارة جداً، وتسبب خسائر على المدى البعيد لثقة وأداء الفرد، ولن يكون من السهل إصلاح هذه الخسائر بسرعة».




**شكل (٢-١) القادة الناجحون يملكون ضعفين إلى ثلاثة أضعاف الموهبة لدى الآخرين مقارنةً بالقادة الأسوأ**

تؤكد البيانات أن القيادة تؤدي إلى تغيير إيجابي، وأن هذا التغيير سـوف يحدث ويمكن أن يكـون سـلبياً أو إيجابياً. فللقيادة أثرها على التزام الأفراد، وعلى رغبتهم في الاسـتمرار أو الرحيل، وعلى رغبتهم في بذل جهد أكثر متاح لديهم، وميولهم في أخذ المبادرة الشخصية والمسـؤولية. فالقادة السـيئون لديهم أثر ضعيف على هذه الأشـياء، ولدى القادة الذين يُحتذى بهم الأثر المعاكس تماماً. فما هو نوع التغيير الذي تريد تحقيقه من خلال قيادتك؟ فالخيار خيارك أنت.

## مستويات القيادة والمشاركة:

هنـاك عدة تقاريـر في الوقت الحالي حول مشـاركة الموظفين، والأثـر الذي تتركه على اسـتقرارهم الشـخصي وعلى إنتاجيتهم التنظيمية. وتجد دراسـاتنا كيف أن سلوك القائد يفـسر أكثر من أي متغير آخر، بشـأن لماذا يشـعر الناس بالمشـاركة أو عدم المشـاركة في

مكان عملهم[٣]. وتكشف تحليلات الانحدار المتعدد باستخدام بيانات تم تجميعها من أكثر من ٦٥٠,٠٠٠ إجابة مباشرة، أن ٣٧٪ من التباين في مستويات مشاركة الموظف، تفسر بعدد مــرات رؤيتهم للفــرد الذي يرفعون تقاريرهم إليه، منخرطاً في ســلوكيات قيادية - ونقصد بذلك تحديداً: الممارســات الخمس الأساســية للقيادة التي يُحتذى بها (التي ســنقدمها في الفصل الثالث)[٤].

هل يمكن أن تفسر مســتويات المشــاركة بشــكل أفضل، وفقاً لعوامل تنظيمية وفردية متعــددة؟ الإجابة هــي «لا». فمثل هذه المتغيرات التي قد تكون مهمة ومثيرة، مثل: عمر الأفراد والمســتويات التعليمية ونوع الجنس، والمجال الوظيفي والمســتوى التنظيمي ونوع التخصص، ومدة العمل بالشركة، وحجم المنظمة أو الجنســية، لا تشــكل أكثر من ٠,١٪ في التباين الذي يتعلق بمســتويات مشــاركة الأفراد. ويقارن الجــدول (٢-١) بين أثر العوامل الديموغرافية، مقارنةً بالقيادة على مســتويات المشــاركة في مختلف أنحاء العالم. وبوضوح، تعتبر الطريقة التي تتصرف بها كقائد مهمة بالنسبة للآخرين.

هناك الكثير من الأدلة عن كيف أن سلوك القادة يحدث تغييراً ضمن مجموعة متنوعة من المواقف. فعلى ســبيل المثال، ما هو الأثر الذي تتركه سلوكيات القيادة لدى المعلم على فاعليــة الفصل الدراسي وأداء الطالب؟ وجد الباحثون أن لدى الطلاب رد فعل إيجابي كبير جــداً تجاه المعلمين، الذين يظهرون قدرتهم القيادية في الفصل الدراسي، ويلعب ذلك دوراً رئيســاً في رد فعل الطلاب وســلوكهم وتعلمهم[٥].توصل بحث أُجري حول مهارات القيادة لــدى نجوم لعبة البيســبول، إلى أنه لا يهــم إذا كنت جزءاً من فريق مــن المحامين الذين يجلســون على كــراسي مكتب فاخر في غرفــة في مؤتمر، أو جزءاً من لاعبي فريق بيســبول يجلسون على مدرجات في غرفة خِزانات الأمانات. فالمهم هنا ليس كون المشارك في الدراسة محامياً أو موظف بريد، أو شخصاً محورياً في لعبة البيسبول، أو الشخص الذي يضرب ضربة الانطلاق في هذه اللعبة.

**جدول (٢-١)**

**النسبة المئوية للمشاركة التي تعزى إلى ممارسات القيادة والعناصر الديموغرافية في مختلف الدول**

| الدولة | القيادة | التركيبة السكانية |
|---|---|---|
| أستراليا | ٣٧,٠٪ | ٠,٣٪ |
| البرازيل | ٣٤,٠٪ | ٠,٥٪ |
| كندا | ٣٤,٠٪ | ٠,٥٪ |
| الصين | ٥٤,٤٪ | ٠,٣٪ |
| مصر | ٤١,٩٪ | ٣,٨٪ |
| فرنسا | ٣٤,١٪ | ١,٩٪ |
| ألمانيا | ٣٩,٣٪ | ٠,٢٪ |
| الهند | ٤٥,٢٪ | ٠,٥٪ |
| إندونيسيا | ٤٢,٦٪ | ١,٠٪ |
| إيرلندا | ٤٦,٩٪ | ١,٣٪ |
| إسرائيل | ٣٩,٣٪ | ١,٥٪ |
| إيطاليا | ٣٣,٤٪ | ٢,١٪ |
| اليابان | ٤٢,٩٪ | ١,٣٪ |
| نيوزلندا | ٣٦,٥٪ | ٠,٧٪ |
| الفلبين | ٢٩,٩٪ | ١,٠٪ |
| روسيا | ٤٩,٤٪ | ٠,٣٪ |
| المملكة العربية السعودية | ٤٧,٤٪ | ٠,٤٪ |
| سنغافورة | ٣٩,٨٪ | ٠,٩٪ |
| جنوب أفريقيا | ٣٦,٩٪ | ١,٠٪ |
| كوريا الجنوبية | ٥٤,٧٪ | ٠,٨٪ |
| المملكة المتحدة | ٣٣,٩٪ | ٠,٤٪ |
| الولايات المتحدة | ٣٦,٠٪ | ٠,١٪ |

الأمر يتعلق بكيفية سلوكهم[٦]. وقد فسرت ذلك كارولين وانغ Caroline Wang، التي عملت لأكثر من ثلاثين عاماً في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المحيط الآسيوي، وخدمت في مجلس إدارة شركات متعددة الجنسيات في الصين، حيث قالت: «حين يتعلق الأمر بالقيادة، فالأمر لا يتعلق بشخصية القائد، ولكنه يتعلق بسلوكيات الفرد كقائد».

يمكننا أن نجد منطقاً في أن طريقة تصرف القادة تفسر مدى مشاركة مرؤوسيهم المباشرين في مكان العمل. قد يكون ما لا تتوقعه هو أن سلوك القادة نفسه أيضاً يفسر شعورهم تجاه مكان العمل. فباستخدامنا لنفس المقاييس التي استخدمناها مع المرؤوسين المباشرين، طلبنا من القادة أن يشيروا إلى مستويات مشاركتهم في مكان العمل. فهؤلاء الذين تكرر بشكل أكثر إظهارهم لسلوكيات القائد الذي يُحتذى به، شعروا بشكل كبير بقدرة أكبر على المشاركة والإيجابية تجاه مكان عملهم، مقارنةً بهؤلاء القادة الذين أظهروا قيادة بشكل أقل تكراراً. وجدنا نتيجة مماثلة، حين درسنا متطوعين في مؤسسة رياضية وطنية للشباب؛ فكلما أظهروا مشاركة أكبر في القيادة، شعروا بالارتباط والاعتزاز أكثر تجاه مؤسستهم وخبرتهم فيها[٧]. ويجب أن لا يكون هذا الأمر مثيراً للدهشة؛ فكلما استثمرت أكثر في جعل شيء مميز يحدث للآخرين، زاد الارتباط الذي تشعر به لما تقوم بعمله والمنظمة التي تشارك فيها.

وحينما يتأمل الناس في تجاربهم، فإنه يصبح من الواضح أن الطريقة التي يتصرف بها القادة تترك أثرها على كل منهم وعلى الآخرين حولهم. فالقيادة تحدث تغييراً كبيراً ومفيداً في رغبة الناس تجاه بذل أقصى جهد لديهم. وبالتالي، فإنهم يقومون بأعمالهم بما يفوق توقعاتهم. وحين يحدث هذا، فإنك ستستفيد أنت وسيستفيد الآخرون كذلك.

## يختلف القادة ولكن القيادة هي نفسها:

لا يوجد قالبٌ واحد أو سمات شخصية متميزة للقيادة. فالقادة يأتون في كل الأنواع والأشكال والأحجام والألوان؛ فلا يوجد شكل أو نموذج واحد. فأنت متميز، ولا يجب أن تكون في أي شكل آخر بخلاف ما أنت عليه.

ستجد قادة في المنظمات العامة والخاصة، ابتداءً من الشركات الكبرى إلى الصغرى، أو ابتداءً من الصناعات الجديدة إلى العريقة، أو ابتداءً من الصناعات التي تتمتع بتقنيات

عالية إلى الصناعات ذات التقنيات المنخفضة، أو ابتداءً من المدن، أو المجتمعات، أو الأحياء، إلى دور العبادة لمختلف الأديان اليهودية والإسلامية والمسيحية، وإلى المعابد، وحتى الفِرق الرياضية.

وما يميز القادة عن غيرهم ليس متعلقاً بمظهر الإنسان (الخارجي)، بقدر ما يتعلق بما في داخله. فالقيادة ليست منصباً وظيفياً أو مكاناً في المنظمة، وهي ليست مقتصرة على وصف وظيفي محدد. وما يؤكد هذه النقطة هو الخبرة التي حصلنا عليها، بعد تعريف أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في إحدى الشركات للطلاب في أحد فصولنا الدراسية. وأثناء شكره لنا على التعريف به، علق قائلاً: «هذا منصبي ومسماي الوظيفي في هذه المنظمة، ولكن هذا المنصب لن يعرفكم بمن أنا»، ثم استمر في بيان أين نشأ، وتحدث عن عائلته وخبراته التعليمية، ثم قال: «ببساطة، إن «من أنا» لا تعكس العمل الذي أقوم بعمله». وبالمثل، فإن القيادة ليست ببساطة ما تقوم بعمله.

كل قائد مختلف لذاته، ولكن رغم ذلك، فإن كل قائد يشبه الآخر في امتلاك مهارات وقدرات محددة، وعقليات تميز القادة عن غيرهم. ويجب أن تعرف ماذا يفعل القادة الذين يُحتذى بهم، وكيف يفكرون في أن يصبحوا أفضل قائد ممكن.

إن الفكرة التي نريد إيصالها، هي أن أفعال القيادة وسلوكياتها، تؤدي إلى إحداث تغيير عبر مجموعة واسعة من المواقف والظروف والبيئات. فنقطة الانطلاق العملية والأساسية من بحثنا، هي أن القادة الذين يتسم أداؤهم بالفاعلية يُظهرون سلوكيات القائد الذي يُحتذى به بشكل أكثر تكراراً، مقارنةً بزملائهم الأقل فاعلية. وبالرغم من أن الناس يستطيعون أن يفرقوا في الكيفية التي يظهرون بها سلوكهم، إلا أن القادة يجب أن يعبروا عن سلوكياتهم بشكل أكثر تكراراً؛ لزيادة المشاركة والأداء لدى مرؤوسيهم.

فعلى سبيل المثال، تأمل في أثر سلوك القيادة على قادة الرعاية الصحية الذين يعملون في نفس المنظمة في إثيوبيا والهند وباكستان والفلبين. فقد تم إجراء تحليلات تجريبية في كل دولة، من خلال وجهات نظر شخصية ووجهات نظر المرؤوسين. وبالرغم من تباين عدد المرات، التي استخدم فيها القادة التطبيقات الخمسة للقائد الذي يُحتذى به، والتي اختلفت باختلاف الدولة، إلا أنها في البلد نفسه كان أثرها على المرؤوسين هو نفسه.

ونجد في كل دولة أنه كلما زاد تكرار القادة لاستخدام تطبيقات القيادة، زادت الفاعلية التي ينظر بها المرؤوسون إلى هؤلاء القادة، وزادت مستويات مشاركتهم ومشاركة مرؤوسيهم[٨].

وعلاوة على ذلك، فبينما ترى بعض الدراسات أن الناس الذي ينتمون إلى ثقافات مختلفة يتوقعون سلوكيات مختلفة من قادتهم، إلا أنه يوجد دليل متزايد على وجود أثر متجانس من العولمة. فكر في الأمر بهذه الطريقة: في حالة إذا ما كانت توقعات المنظمة تتقارب مع المعايير العالمية، فإن لدى الناس من مختلف أرجاء العالم نفس التوقعات من قادتهم، ويجب أن تزيد نفس سلوكيات القائد من مستويات الرضا لدى الأفراد تجاه قائدهم، بصرف النظر عن الخلفية الثقافية للأفراد[٩].

لذلك، قمنا باختبار لهذا الواقع؛ وذلك باختيار أشخاص يمثلون وجهات نظر من جميع النطاقات الثقافية في العالم، وكانت النتائج متسقة مع الفرضية. وباستخدام التطبيقات الخمسة للقائد الذي يُحتذى به، كوسائل للتنبؤ برضا الأفراد من قائدهم، وجدنا نفس النتائج في أنحاء العالم كافة، ووجدنا أنه في ١٠٠٪ من الحالات تقريباً، أن أثر سلوك معين للقيادة على رضا المرؤوسين كان نسبياً، بصرف النظر عن الخلفية الثقافية للفرد. ونجد أن لدى الناس في أنحاء العالم كافة نفس التوقعات عن الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد. وبالتالي، فإن لديهم نفس التقييمات حول ما يجعل قادتهم يتسمون بالفاعلية. وبالرغم من أنك قد تتوقع وجود اختلافات بين المجموعات -على سبيل المثال، اختلافات بحسب الجنسية والوظيفة والمجال والعِرْق والعمر ... إلخ- إلا أنك لن تجد هناك اختلافات في المجموعات، حين يتعلق الأمر بتقييم فاعلية القيادة.

ويمكن أن يختلف القادة في الكثير من الطرق الشخصية، ولكن القادة الذين يُحتذى بهم في العالم أجمع يشاركون في تطبيقات مماثلة. فأنت شخص متميز، ولكن هناك تطبيقات قيادة شائعة تجلب الأفضل إلى الآخرين. وسنلقي نظرة موجزة على هذا في الفصل القادم.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في: أن الإدارة تُحدث تغييراً كبيراً في مستويات المشاركة والالتزام. فتطوير قدراتك القيادية سيساعدك في تحسين الطريقة التي تشعر بها

أنـــت والآخرون تجاه مكان العمــل، وتعزز من وجود منظمات أكثر إنتاجية، ويعزز تعلمك لتكون قائداً أفضل أيضاً من شــعورك بقيمة ومغــزى ذاتك. وبالرغم من اختلاف الظروف والسياقات، تظل عملية القيادة مستقرة نسبياً.

## تدريب ذاتي:

فكر لدقائق في هذه الأسئلة وقم بتدوين بعض الملاحظات في ملف القيادة لديك:

- ما هو التغيير الذي أريد أن أصنعه؟
- هل أعمالي تُحدث التغيير الذي أريد أن أصنعه؟
- هل أعمالي تساعد في استنفار الأفضل لدي ولدى الآخرين؟

ما هـــي درجة توافق إجاباتك مــع طموحاتك؟ ماذا تعني إجاباتك بالنســبة لك؟ ماذا تحتاج أن تقوم بعمله بشكل مختلف؟

# ملاحظات:


١- ترجع هذه العبارة إلى بيتر دروكر Peter Drucker، ولكن في البحث في الدراسات السابقة، فإنه لا يمكننا أن نجد مصدراً محدداً لها.

2- James Harter and Amy Adkins, "What Great Managers Do to Engage Employees," Harvard Business Review, April 2, 2015, https://hbr .org/201504//what-great-managers-do-to-engage-employees.

٣- نحن نقيس المشاركة من خلال تجميع الردود تحت هذه العبارات كعناوين: (١) مجموعة العمل لدي ذات حاسة قوية لروح الفريق؛ (٢) أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني أعمل لهذه لمنظمة؛ (٣) أنا ملتزم بنجاح المنظمة؛ (٤) سأعمل بجدية أكثر ولساعات أطول إذا تطلب عملي ذلك؛ (٦) أنا واضح تجاه ما هو متوقع مني في عملي؛ (٧) أشعر أن منظمتي تقدر عملي؛ (٨) أنا فعال في تلبية طلبات عملي؛ (٩) يبدو الناس في مكان عملي أنهم يثقون في الإدارة؛ (١٠) أشعر وكأنني أحدث تغييراً في هذه المنظمة. تم استخدام مقياس ردود وفقاً لخمس نقاط.

٤- وللاطلاع أكثر على ذلك، يمكنك الرجوع إلى ما ذكره باري ز. بوزنر Barry Z. Posner، تحقيق الدقة في البحث عن فنون القيادة: دليل مستمد من الخمسة تطبيقات للقيادة المثالية والـ LPI (منظومة ممارسات القيادة) (San Francisco: The Leadership Challenge, Wiley Brand, 2015), www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors-Research-Detail/bringing-the-rigor-of-research-to-the-art-of-leadership.aspx. تزعم بعض الدراسات أن المديرين مسؤولون عن أكثر من ٧٠٪ من الاختلاف في درجات إشراك الموظف. وبدون شك، فإن بعض هذا يرجع إلى الاختلاف في كيفية قياس المشاركة. ولكن رغم هذا، لا نستطيع إنكار كيف يسلك القائد/ المدير سلوكاً يؤثر بدرجة كبيرة على كيفية شعورك تجاه مكان عملك، والطاقة التي تبذلها في عملك هذا.

٥- انظر على سبيل المثال، جوناثان موزينجو والاس Jonathan Mozingo Wallace، العلاقة بين سلوكيات القائد وأداء مرؤوسيه: دراسة المدارس البديلة The Relationship of Leadership Behaviors with Follower Perforamcne: A Study of Alternative .Schools (PhD diss., Regent University, August, 22, 2006).

6- Gregory G. Mader, "Stepping Up to the Plate: Leadership Behavior in Baseball" (Master's thesis, Concordia University, January2009), 59).

7- Barry Z. Posner, "An Investigation into the Leadership Practices of Volunteer Leaders," Leadership & Organization Development Journal 36, no. 7 (2015): 885–898.

8- Barry Z. Posner, "It's How Leaders Behave That Matters, Not Where They Are From," Leadership & Organization Development Journal 34, no. 6 (2013): 573–587.

9- Arran Caza and Barry Z. Posner, "Good Leadership Is Universal: Evidence of Global Similarity in the Sources of Followers' Satisfaction with Leaders" (paper presented at the annual meeting of the Western Academy of Management, Kauai, Hawaii, March 2015).

# الفصل الثالث

# أنت فعلياً تمارس القيادة ولكن ليس بالقدر الكافي

لقد جمعنا أفضل خبرات القيادة الشخصية من آلاف الأفراد في أنحاء العالم كافة. وتعتبر أفضل خبرة شـخصية (حدثاً أو سلسـلة مـن الأحداث)، يعتقد الناس أنـه بمثابة معيارهم الفـردي للتميـز؛ فهو «أداؤهم الذي يوصلهم إلى تحطيم الرقـم القياسي»، إذا جاز التعبير: فهـو ذلك الحين الذي قدمـوا فيه أفضل ما عندهم. إنه شيء ما يسـتخدمه الناس لقياس أنفسهم بواسطته: ذلك الحين الذي ينظرون إليه باعتباره القمة أو أعلى تجربة أداء.

فالتجربة لم تكن مقيدة بوقت حينما تم تعيين شـخص أو اختير قائداً. فقد يكون ذلك الوقت حينما ظهروا كقائد غير رسـمي، أو الوقت الذي ظهروا فيه كقائد رسـمي أو مدير أو مشرف، أو قائد فرقة عسـكرية بارز، ومن الممكـن أن يكون ذلك في أي مجال وظيفي؛ في مؤسسة صناعية أو مؤسسة تقدم خدمة، سواء في هيئة عامة أو خاصة، أو ضمن موظفين أو موظـف ضمـن هيكل تنظيمي هرمي في منظمة ما، ومـن الممكن أن يكون ذلك ضمن بداية تأسيس مشروع جديد، أو منتج جديد، أو برنامج تطوير خدمة ما، أو مشروع تحسين الإنتاجية أو الجودة، أو تغير إلى الأحسن، أو أزمة ... إلخ.

فالخبرة لا تحتاج أن تكون في المنظمة الحالية للفرد؛ فقد تكون خبرة عمل سابق أو حتى مـن جو العائلة أو حالة عمل تطوعي. فيمكن أن تكون الخبرة في نادٍ، أو منظمة مهنية أو مدرسـة، أو فريـق رياضي، أو مؤتمر، أو أي موقف آخر، ومـن الممكن أن يكون ذلك في أي وقت، حينما يشعر الفرد أنه يمكنه أن يقدم أفضل ما لديه كقائد.

وبعد أن طلبنـا من آلاف الأفراد من جميع الأنواع والجنسـيات والمجالات والوظائف، والمسـتويات الهرمية التنظيمية والأعمار والجنسين وما شـابه ذلك، أن يقوموا بعمل هذا، اكتشفنا تداعيات مهمة على تطوير القادة والقيادة. وعكست البيانات عملياً ما يلي:

١- لدى كل فرد قصة قيادة يمكن أن يقصها علينا.

٢- أفعال وسلوكيات القيادة بين هذه الحالات تتشابه مع بعضها أكثر مما تختلف.

مــن الواضــح أن الأفراد الذين أجابوا على اســتبيان تجربة القيادة الشــخصية الأفضل، يختلفــون عن بعضهم البعض بالنظر إلى مجموعة من العوامل والخصائص، وأنه على مدى الســنين، اختلف ســياق أو ظروف هذه التجارب. ومع ذلك، فحين يتبادل شخص مع آخر تجارب القيادة التي خَبِرَها، فإنهما ســيواجهان صعوبات قليلة في تحديد المواقف التي قاما فيها بالقيادة، والأعمال التي قاما بها ليجعلا أشــياءً اســتثنائية تحدث. وبالإضافة إلى ذلك، يمكنهما بســهولة تحديد السلوكيات الشــائعة التي أظهراها، من خلال قصص القيادة التي يســمعانها. والاستنتاجات الأساسية من مناقشاتهما الخاصة، وبحسب تعبيراتهما، فإن «كل فــرد قادر على القيادة» وأن «القيادة ليســت مقصورة على فئة محــددة أو عابرة، بحيث لا يمكن مشاهدتها ووصفها».

وهذا ما ذكرته بالضبط غوري نارايانا‌سوامي Gowri Narayanaswami، مديرة برنامج القنــوات العالمي في شركة أنظمة سيســكو Cisco Sysems. فقــد افترضت أن لدى القادة ســمات وخصائص معينة، ولم تكن هذه النزعــات موجودة لديها. فقد فكرت مثل العديد مــن الناس أنه كان هناك قادة طبيعيون ولدوا ليكونوا قادة، وأن القيادة مرتبطة بالوظيفة والمنصــب، إلا أنهــا حين فكرت في تجربتها للقيادة الشــخصية الأفضل، أدركت الكثير الذي فاجأها «كانت قد شــاركت في ســلوكيات القادة هذه وأظهرت قدرتها كقائد». ومن ناحية أخرى، انظر إلى ما أدركته هارميل تشاثا Harmail Chatha، مديرة عمليات مركز جروبون Groupon العالمي للبيانات، بعد أن اســتمعت إلى زملائهــا يتحدثون مع بعضهم البعض، حول أفضل تجارب القيادة الشــخصية لديهم: «تحيط القيادة بنا في كل مكان؛ فهي تأتي في جميع الأشكال والأحجام وتطبق على كل واحد فينا».

ماهي قصة أفضل تجربة قيادة شــخصية لديك، وماذا تعرف أولاً عن القيادة، وقبل أي شيء من خلال تجربتك؟ فكر في هذا للحظة ولا تنسَ وأنت تقرأ بقية هذا الفصل.

## الممارسات الخمس للقيادة التي يحتذى بها:

مــن خلال تحليلاتنا التي أجريناها لآلاف دراســات الحالة، للقيادة الشــخصية الأفضل ومن خلال إجراء المقابلات، اكتشفنا أن الأفراد العاديين الذين يوجهون الآخرين عبر رحلات

الريــادة يتبعــون طرقاً متماثلة جداً. ولذلك، فإن كل تجربــة كانت متميزة بمعنى الكلمة، وكل حالة اتبعت طرقاً متوازية من العمل بشــكل ملحوظ. قمنا بتجميع هذه الممارســات الشــائعة ضمن إطار قيادة نطلق عليه اســم: الممارسات الخمس للقائد الذي يُحتذى به[١]. ولا تمثل الممارسات الخمس ملكية خاصة للأشخاص الذين درسناهم، أو النجوم القليلة التي اخترناهم. فالقيادة لا تتعلق فقط بالشــخصية، فهي تتعلق بالسلوك. فالممارسات الخمس ليست صدفة للحظة فريدة في التاريخ؛ فقد نجحت أمام اختبارات الزمان والمكان. وعلاوة على ذلك، استخدم آلاف الدارسين هذا الإطار في دراساتهم للقيادة، وبحثوا في الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في الرفاهية الشخصية والإنتاجية والفاعلية التنظيمية[٢].

وتتــاح تطبيقات القيادة هذه لك وللآخرين الذين يريــدون أن يصبحوا أفضل قادة[٣]. وفيما يلي الممارسات الخمس بجانب التزامات القيادة الضرورية، والتي تتلخص في التزامين يرتبط كل منهما بالآخر:

**شق الطريق:**

- وضح القيم من خلال معرفة هويتك والتأكيد على القيم المتبادلة.
- حدد المثال من خلال الأعمال المتوافقة مع القيم المتبادلة.

**حث الآخرين على تبنّي القيم المشتركة:**

- تصور المستقبل من خلال تخيل الإمكانيات المثيرة والنبيلة.
- الطلب من الآخرين الانضمام إلى تصور مشترك، من خلال محاكاة التطلعات المشتركة.

**مواجهة العملية:**

- ابحث عن الفرص من خلال انتهاز زمام المبادرة، ومن خلال البحث عن الطرق الابتكارية من أجل التحسين.
- التجريب وتحمل المخاطر من خلال الاســتمرار في تحقيق المكاســب الصغيرة والتعلم من التجربة.

**تمكين الآخرين من العمل:**

- عزز التعاون من خلال بناء الثقة وتسهيل العلاقات.
- تقوية الآخرين من خلال زيادة الاعتزاز بالذات وتطوير الكفاءة.

**تشجيع القلوب:**

- قدر المساهمات بإظهار التقدير للفرد المتميز.
- الرفع من شأن القيم والانتصارات من خلال إيجاد روح الجماعة.

وكـما ذكرنا في الفصل الثاني، فإن هذا الإطـار يظهر قدرة ملحوظة في أرجاء العالم كافة؛ لتوضيح سـبب شـعور الأفراد بالمشـاركة الإيجابية في أماكن عملهم. وفي الواقع، لا يوجد متغير واحد آخر يمكنه أن يفسر أكثر مما تفسره القيادة، عندما يتعلق الأمر بفهم ما يجعل منظماتنا تعمل بأقصى درجة من الفاعلية.

## القيادة موجودة ضمن إمكانيات الجميع:

فور استخلاصنا لهذا النموذج من آلاف الحالات الدراسية، قمنا بوضع منظومة ممارسات القيادة Leadership Practices Invenory (LPI) كطريقة لقياس الممارسـات[٤]. وتقدم هـذه المنظومـة تغذية راجعة، حول مدى مشـاركة الأفراد في الوقت الحالي في سـلوكيات وأفعال القيادة، التي ترتبط بقادة في أفضل حالاتهم على المستوى الشخصي. وتتكون هذه المنظومة من ٣٠ سلوكاً للقيادة (ستة لكل واحد من الممارسات الخمس). على سبيل المثال:

١- أشكّل مثالاً شخصياً عن ما أتوقعه من الآخرين (أي أن أكون نموذجاً بالنسبة لهم).

٢- أرسم صورة أخّاذة لما يمكن أن يكون عليه مستقبلنا (تحفيز الإلهام لدى الآخرين).

٣- أبحث خارج الحدود الشـكلية لمنظمتي عن طرق ابتكارية؛ لتحسـين ما نقوم به (إثارة روح التحدي لدى الآخرين).

٤- أدعم القرارات التي يتخذها الأفراد بطريقتهم (تمكين الآخرين).

٥- أجد طرقاً للاحتفال بالإنجازات (تشجيع الآخرين).

يتـم تقييم كل سـلوك بمقيـاس تكرار مؤلف مـن عشر نقاط؛ يبتدئ مـن واحد الذي يشـير إلى عبـارة: «أبداً عـلى الأغلب» وينتهي بعـشرة، حيث تتم الإشـارة إلى: «دائماً على الأغلب» بالنسـبة للمشاركة في السلوك الذي يجري الحديث عنه. قام أكثر من ٢,٥ مليون شخص في العالم بتعبئة النسخة الحالية من هذه المنظومة، ممثلين عينة قوية من جنسيات وشـخصيات وأنظمة ومنظمات. وتمنحنا هذه المنظومة نظرة شاملة –ابتداءً من وجهة نظر القائد الخاصة، وأيضاً انطلاقاً من موقع الأفضلية لمديريه وزملائه والأشخاص الذين يرفعون التقاريـر المباشرة وغيرهـم– في النطاق الذي يتم فيه تحديد الأفعال، باعتبارها سـلوكيات قيادة رئيسية يتم استخدامها.

على مدى أكثر من ٣٠ سـنة من جمع البيانات باستخدام هذه المنظومة، فإننا نجد من زاوية عملية أنه لا يوجد بين من قاموا بتعبئة هذه الأداة من سـجلوا صفراً عبر الممارسـات الخمـس للقيـادة. أي أنه وللدقة، فـإن أقل من ٠,٠٠٠٤٤ في المائة أعطوا أنفسـهم درجة اسـتجابة على عبارة: «دائماً على الأغلب» مشـارك في جميع السلوكيات الـثلاثين الخاصة بسـلوكيات القيادة، وذلك على تدريج الأداة المذكـورة. وبرؤية أكثر إيجابية، فإن أكثر من ٩٩,٩٩٩٥٦ مـن القادة يحصلون عـلى درجات تكرار في إجابة الاسـتبانة تزيد عن الصفر: «عـلى الأغلب لا». وإن النسـبة المئوية فوق عبارة: «على الأغلب لا»، تعد أعلى بالنسـبة لجميع الأشـخاص الذين يُقيّمـون قادتهم: ٩٩,٩٩٩٨٧٪. ومن وجهـة نظر مديريهم، فإن ٩٩,٩٩٩٪ يذكرون درجات تكرار للأشخاص المباشرين الذين يرفعون تقاريرهم في الممارسات الخمـس أعلى من الصفر، ومن زملائهم ونظرائهـم ٩٩,٩٩٩٨٧ في المائة من الدرجات التي يعطونهـا لزملائهم أعلى مـن الصفر. علاوة على ذلك، ففي ٩٩,٩٩٩٨٥٪ من الحالات، نجد أن الأشخاص الذين يرفعون التقارير مباشرة، يشيرون إلى أن قادتهم يشاركون في الممارسات الخمس أكثر على الأغلب.

قم بعمل حساباتك وانظر حولك، ستجد أن فرصة العثور على شخصٍ ما بدرجة صفر في منظمة تتكون من ١٠٠ شـخص هي صفر. وفي منظمة تتكون من ١٠٠٠ شخص، احتمالية أن تجد شـخصاً ما بدرجة صفـر هي صفر. وفي منظمة تتكون من ١٠,٠٠٠ شـخص، فإن فرصة العثور على شخص بدرجة صفر لا تزال تساوي صفراً تقريباً.

تؤكد هذه النتائج الرأي السابق الذي يجعل كل شخص قادراً على المشاركة في سلوكيات القادة، التي تعتبر ضرورية لتحقيق معايير قياسية للتميز. والحقيقة التي لا يمكن إنكارها هي: ليس أن الأشخاص لا يقودون (أو قادرين على القيادة)، ولكن الأشخاص لا يقودون بما يكفي! وماذا عنك؟ هل تتولى القيادة بشكل كافٍ؟

## يرتبط مدى ممارسة القيادة بالفاعلية والإنتاجية:

وجدت مئات الدراسات التي أجراها باحثون مستقلون، أن مدى مشاركة الناس في هذه الممارسات الخمس للقيادة، ترتبط باستمرار بالجوانب المهمة للفاعلية الإدارية والتنظيمية، مثل: أداء مجموعة العمل، وتماسك فريق العمل، والالتزام، والرضا، والدافع، والإنتاجية[٥]. وتظهر الدراسات أن مدى استخدام هذه السلوكيات القيادية، يرتبط إيجابياً مع الاحتفاظ بالموظفين[٦]، والتحصيل في الصف المدرسي[٧]، وسلامة موقع العمل[٨]، ونمو المجموعة[٩]، والذكاء العاطفي[١٠]، والمرونة[١١]، وأداء أعمال العائلة[١٢]، ووجود العناية بالمرضى[١٣]، على سبيل المثال وليس الحصر.

يرتبط عدد مرات إشارة الناس إلى أن قادتهم يشاركون في الممارسات الخمس للقيادة مباشرة بمستوى مشاركتهم (كما بينا في الفصل السابق). وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه العلاقة لا تتأثر بصفات الأشخاص الذين يجيبون عن أسئلة الاستبيان. وبمعنى آخر، فإن العوامل الديموغرافية الخاصة بالأشخاص الذي يقدمون تقاريرهم مباشرة، لا توضح لماذا يشاركون أو لا يشاركون في مكان العمل، ولكنهم بمعرفتهم كيف يرون قائدهم يتصرف؛ فإن ذلك يقدم تفسيراً قوياً لمستويات مشاركتهم.

وعن طريق تعبئة منظومة ممارسات القيادة، يقيم أفراد الدراسة فاعلية قائدهم ككل. ويمكن مقارنة الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم مباشرة، ويتفقون بشدة على اتصاف قائدهم بالفاعلية مع الأشخاص الذي يرفعون التقارير مباشرة، والذين تكون تقييماتهم أقل للقائد، من حيث مشاهدة كل مجموعة للقادة وهم يستخدمون الممارسات الخمس. ويظهر هذا التحليل (انظر جدول رقم ٣-١) أن القادة الذين وردت الإشارة إليهم، هم الأكثر فاعلية (أي أنهم أقوياء) من قِبل مرؤسيهم المباشرين، يُنظر إليهم أيضاً كمشاركين بدرجة

كبيرة ($p < .001$) أكثر في الغالب بالنسبة للممارسات الخمس، مقارنةً بالقادة الذين يُنظر إليهم على أنهم أقل فاعلية (منخفض/ معتدل).

**جدول (٣-١)**

**تقييم فاعلية القيادة من خلال المرؤوسين المباشرين واستخدام الممارسات الخمس للقيادة التي يُحتذى بها**

| فاعلية القائد | ممارسات القيادة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | نموذجية | ملهمة | تتحدّى | تُمكّن | تشجع |
| منخفضة/ معتدلة | ٤٢,٦٢ | ٤٠,٣٦ | ٤٠,٨١ | ٤٦,٢٠ | ٤١,٦٢ |
| قوية | ٥٣,٥٠ | ٥١,٧٦ | ٥١,٥٨ | ٥٥,٥٨ | ٥٣,١٦ |

في الحقيقة أنك تقود فعلاً. فكل شخص قمنا بدراسته يتولى القيادة إلى حدٍ ما. ربما لا يكون هذا الرأي السائد، ولكن هذه هي الحقيقة. فالقيادة تتوافر أكثر بكثير لديك عن ما يمكن أن تعتقده أو يعتقده الآخرون. ترتبط القيادة غالباً بالمنصب - بالملوك والملكات، ورؤساء مجلس الإدارة، والرؤساء، والسياسيين ذوي الشخصيات الجذابة، ورموز حركات التغيير الثورية. وتتوافر لدى بعض هؤلاء الناس القيادة بالتأكيد، ولكنهم ليسوا هم فقط القادة، بل هناك آخرون.

هؤلاء الناس الذين يربطهم الإعلام عادة بالقيادة، ليسوا قريبين من الأشخاص الذين يشغلون القمة حينما يتعلق الأمر بدور قائد يحظى بالإعجاب. فأغلب نماذج القيادة، وفقاً لنتائج البحث الذي أجريناه، قريبون منا جداً. وسواء كنت طالباً في مدرسة ثانوية أو متخصصاً في مكان عمل، فإن أكثر من ثلاثة أرباع نماذج القيادة الذين يختارهم الناس هم من أفراد الأسرة، أو معلمين أو مدربين أو مدير مباشر في العمل[١٤]. فهؤلاء ليسوا فقط الناس الذين تعرفهم، ولكنهم أيضاً عامة الناس الذين يعرفونك.

وعلى أي حال، لا يوجد من سيتبعك طويلاً إذا كنت لا ترغب في اتباع نفسك، وهذه هي الفكرة التي سيتم استكشافها في الفصل القادم.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أن كل فرد لديه قصة، يمكن أن يقصها عن الفترة التي تولى القيادة فيها وأحدث تغييراً. وبالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة شائعة من ممارسات القيادة - ويقصد بذلك سلوكاً وفعلاً - ترتبط بالقيادة، وتعد في متناول قدرة الجميع على استخدامها. والتحدي هو: كيف نزيد من مدى مشاركتك في ممارسات القيادة هذه، وتعلم ما تعنيه هذه الممارسات، ولتصبح أكثر راحة وثقة عند استخدامها.

## تدريب ذاتي:

خصص بعض الوقت للتأمل في تجربتك الشخصية الأفضل عن القيادة. وفيما يلي بعض الأفكار التي توجه تأملاتك وتحليلك:

١- صِف الموقف؛ من الذي شارك؟ وماذا كان دورك؟

٢- لماذا اتخذت هذه المبادرة؟ كيف جربت وتحديت الطرق الحالية لعمل الأشياء؟ وكيف تعاملت مع الأخطار؟

٣- عندما نظرت إلى المستقبل، عندما يتم الانتهاء من المشروع، ماذا كان حلمك؟ وكيف تكوّن لديك حس بالحماس والإثارة للسعي للقيام بالجهد، وعكس آمال وأحلام الآخرين في الفريق؟

٤- كيف أشركت الآخرين في التخطيط وصناعة القرار؟ وكيف عززت التعاون لديهم، وبنيت الثقة، وشجعت الكفاءة والثقة لدى زملائك؟

٥- ما هي القيم التي حددتها أنت والآخرون لتحاسَبوا عليها؟ وكيف قمت بدورك كقائد بالقدوة وحافظت على هدفك وعدم تشتتك؟

٦- كيف تعرفت على المساهمات الفردية؟ وكيف أظهرت تقديرك لإنجازات فريق العمل، وكونت روح الصداقة الحميمة، وحصلت على تقدير حقيقي؟

بعد التفكير في تجربتك وفي هذه الأسئلة، سجل في ملف القيادة لديك إجراءات القيادة التي يتراوح عددها بين خمسة وسبعة إجراءات قمت باتباعها؛ حتى تكون هذه أفضل تجربة قيادة شخصية. ماذا ستقول عن الذي تعلمته من تجربة القيادة؟ ماذا ستُعلّم شخصاً آخر على أساس أفضل تجربة قيادة شخصية لديك؟

## ملاحظات:

1- Kouzes, James M., and Barry Z. Posner, The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen. 5th ed. (San Francisco: The Leadership Challenge, A Wiley Brand, 2012)

٢- للحصــول عــلى معلومات أكثر حول هذه الدراســات، يمكنك أن تجد ملخصات لأكثر مــن ٧٠٠ منها على موقعنا: www.theleadershipchallenge.com/research.

٣- يــزود كتــاب تحدي القيادة The Leadership Challenge وصفاً شــاملاً لإطار القيادة هــذا، وتطويره، والدليل العملي، بالإضافة إلى عدد كبير من الأمثلة والاقتراحات عن كيف يشارك الناس في الممارسات الخمس. ومن المفيد أن تمضي وقتك في القراءة مرة أخرى؛ لتصبح في أفضل صورة يمكن أن يكون عليها القائد.

4- Kouzes, James M., and Barry Z. Posner, The Leadership Practices Inventory. 4th ed. (San Francisco: The Leadership Challenge, A Wiley Brand, 2012)

5- Barry Z. Posner, Bringing the Rigor of Research to the Art of Leadership: Evidence Behind The Five Practices of Exemplary Leadership and the LPI: Leadership Practices Inventory (San Francisco: The Leadership Challenge, A Wiley brand, 2015), http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors- ResearchDetail/bringing-the-rigor-of-research-to-the-art-of-leadership.aspx.

6- Janet Houser, "A Model for Developing the Context of Nursing Care Delivery." Journal of Nursing Administration 33, no. 1 (2003): 39–47.

7- Sean Niles Donnelly, "The Roles of Principal Leadership Behaviors and Organizational Routines in Montana's Distinguished Title I Schools" (EdD diss., Montana State University, April, 2012).

8- William F. Maloney, "Project Site Leadership Role in Improving Construction Safety" (unpublished research report, Center for Innovation in Construction Safety and Health Research, Virginia Polytechnic Institute and State University, March 2010).

9- William H. Burton, "Examining the Relationship between Leadership Behaviors of Senior Pastors and Church Growth" (PhD diss , Northcentral University, January 2010).

10- Yueh-Ti Chen, "Relationships among Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Job Performance, and Leader Effectiveness: A Study of County Extension Directors in Ohio" (PhD diss., The Ohio State University, October 2013).

11- Mary H. Sylvester, "Transformational Leadership Behavior of Frontline Sales Professionals: An Investigation of the Impact of Resilience and Key Demographics" (PhD diss., Capella University, November 2009).

12- JP van der Westhuizen and Andrea Garnett, “The Correlation of Leadership Practices of First and Second Generation Family Business Owners to Business Performance,” Mediterranean Journal of Social Sciences 5, no. 21 (2014): 27–38.

13- Virginia S. Blair, “Clinical Executive Leadership Behaviors and the Hospital Quality Initiative: Impact on Acute Care Hospitals” (PhD diss., University of Phoenix, November 2008).

14- James M. Kouzes and Barry Z. Posner, The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

# الجزء الثاني

## الأصل الأول: ليكن لديك إيمان بأنك تستطيع

يعتبر إيمانك بأنك تستطيع تولي القيادة ضرورياً لتطوير مهارات وقدرات القيادة لديك. فإذا كنت لا تؤمن بهذا، فمن غير المرجح أن تبذل أي جهد على الإطلاق، ناهيك عن بذل جهد متواصل لأن تصبح قائداً أفضل مع مرور الوقت. فلا يوجد من يستطيع أن يزرع القيادة في داخلك؛ فأنت الذي يجب أن تطلقها من نفسك.

إن أفضل القادة هم أفضل المتعلمين؛ فلديهم عقلية تتسم بقابليتها للنمو. فهم يعتقدون أنهم قادرون على التعلم والتطور طوال حياتهم. فالتعلم المستمر هو أسلوب حياة لدى القادة الذين يُحتذى بهم. لذا، فإنك لن تنتهي أبداً من التعلم، ولن تنتهي أبداً من التحسن، ويمكنك أن تفكر وتقرأ وتشاهد الآخرين، وتحصل على مدرب وتحضر بعض التدريبات، أو تجرب مهارة أو أسلوباً جديداً. ومهما كان الأسلوب الذي تتعلم فيه، فعليك أن تنخرط فيه يومياً.

تتدفق القيادة الحقيقية من داخل المرء. فعليك أن تحرر تلك الطاقة التي تملكها، ويبدأ ذلك بالقيام برحلة إلى داخل ذاتك لاكتشاف من أنت. فأنت لديك القدرة على تولي القيادة. لا تدع أي فرد يخبرك أنك لا تُحدث تغييراً.

دعنا نلقي نظرة في الفصول الثلاثة التالية على المواضيع الرئيسية، حول كيف يصبح المرء قائداً يُحتذى به:

- يجب أن تؤمن بنفسك.
- التعلم هو المهارة الأساسية.
- تبرز القيادة من الداخل.


٦٢

# الفصل الرابع
# يجب أن تؤمن بنفسك

حتـى هذه المرحلة في هذا الكتاب، أكدنا على ثلاثة مواضيع، حيث إنها تحظى جميعها بتأييد الأدلة البحثية. فكل واحد منا، بمن في ذلك أنت، مولود ولديه القدرة على تولي القيادة. ولدى القادة أثر كبير على المشاركة في المهام الأساسية وأدائها من جانب مرؤوسيهم. فأنت تتولى القيادة بالفعل، ولكن ليس بالقدر الكافي.

والآن، دعنا نقوم بإجراء بحث واقعي. هل تؤمن بهذه العبارات؟ هل تؤمن بعمق بأنك قادر على أن تصبح غداً قائداً أفضل مقارنة بما أنت عليه اليوم؟ وعلى الجانب الآخر، هل تؤمن أنه لا يوجد الكثير الذي تستطيع أن تقوم بعمله لتحسين نفسك؟ فأنت إما تملك هذا الأمر أو لا تملكه. هذه ليست أسئلة تافهة؛ فهي تمس جوهر الموضوع، وتمس أيضاً ما تؤمن به بشدة عن نفسك.

يرجع التشديد على نفس هذه النقطة إلى مَثل يتداوله سكان أمريكا الأصليون، وهو ينقل الرسالة في أن ما ستكون عليه يتأثر بشدة بصورتك التي لديك عن نفسك. وتؤثر هذه الافتراضات بشدة على الأفعال التي تقوم بها. ويمكن عرض الأمر على النحو التالي:

> «ذات مساء، أخبر رجل هندي عجوز من قبيلة الشيروكي حفيده عن معركة تدور داخل الإنسان، وقال له: «يابُني، المعركة تدور بين ذئبين داخلنا جميعاً، أحدهما شرير، وهو يمثل الغضب والحسد والغيرة والأسف والندم والجشع والغطرسة والشفقة على الذات، والذنب والاستياء وعقدة النقص والكذب والاعتزاز الكاذب بالنفس والتفوق والأنانية. أما الجانب الآخر فهو الطيبة، ويُقصد بذلك: الفرح والسلام والحب والأمل والراحة النفسية، والتواضع واللطف والخير والشعور بالآخرين والصدق والشغف والإيمان».
>
> فكر الحفيد في هذه الكلمات لدقيقة، ومن ثم سأل جده: «أي الذئبين يتغلب على الآخر؟».
>
> أجاب الجد: «الذئب الذي تغذيه».

ترددت نفس المشــاعر لدى بوذا كثيراً جداً؛ إذ كان ذلك القرن الخامس قبل الميلاد، حين قال: «إن طبيعتنا التي نحن عليها نتاج لما كنا قد فكرنا فيه. فالعقل هو كل شيء، وما نفكر فيه، هو ما سنصبح عليه»[١].

فتعلمك القيادة له جذور متماثلة جداً، وتبدأ المسألة برمتها بكل ما تعتقده عن نفسك وبالافتراضات التي تغذيها لديك.

فتعلمك القيادة يتعلق باكتشاف ما تقدره، وما يلهمك، وما يتحداك، وما يمنحك الطاقة، وما يشــجعك. فحين تكتشــف هذه الأشياء عن نفسك، فســتعرف أيضاً أكثر عن ما يحتاج إليه الأمر؛ لتســتنفر هذه الخصائص من داخل الآخرين. فأفضل نوع من التعليم –ســواء كان في المدرســة أو في مكان العمل– لا يكون أبداً عن طريق حشــو المعلومات أو المهارات داخــل النــاس؛ ففي النهاية لن يجد ذلك نفعــاً. فالتعليم الأفضل يكون عن طريق إخراج القــدرات، وفي بعض الأحيان يكون بتحرير ما هو هناك. فهو يتعلق بتحرير القوة الكامنة داخل المتعلم، وهو يتعلق بالاختيار بين أي الذئبين الذي ستقوم بتغذيته.

مــن المؤكد أنه يجب على كل قائد أن يتعلم الأســس والأنظمــة، وهناك فترات تحاول خلالها أن تجرب أشياء عديدة لا تعرف شيئاً عنها، ولا تكون لديك فكرة عن ما ستعمله وما لا تعمله. ففي بعض الأوقات، حين تقلد الآخرين وتأخذ الكثير من المعلومات من الخارج، فهذه مراحل ضرورية في تطويرك كقائد. والفكرة التي نرمي إليها هنا، هي أنك لا تستطيع أن تبدأ بعمل أي من هذه الأشــياء، حتى تقرر فعلاً أن بداخلك شخصاً يستطيع أن يُحدث تغييراً ويوفر القيادة.

## اعرف قدراتك القيادية:

حين كنا في نيو أورليانز New Orleans قبل عامين لحضور المنتدى الســنوي الســادس الذي يحمل عنوان: «منتدى تحدي القيادة»، كان كل منا منفصلاً عن الآخر في معرض فني. وفي صالــة العرض، كانت هناك صورة لجيم تويدي، أو القط الضخم جداً الذي يجلس على مقعد حامل لوحة فنان، حيث يرســم القط الصورة بنفســه[٢]. وباستخدام فرشاة يمسكها بأحد مخالبه، في حين يمسك جانب اللوحة القماشية بالمخلب الثاني، كان القط ينظر في المرآه

ويرى انعكاس صورته تحملق فيه. كانت الصورة ليست للقط الضخم، ولكن لنمر متوحش جداً. وبعد ذلك، اكتشفنا أن كلينا اشترى نسخاً مطبوعة؛ لأن اللوحة جعلتنا نضحك بصوت عالٍ على المفارقة الواردة في الرسم.

يعلــق بعض الذين يــرون هذه اللوحة بأن القط عبارة عن وهم؛ فهو يمزح مع نفســه فقــط. وبوضــوح، فإن القط مجرد قــط وليس نمراً، ولكن الآخرين يــرون هذا كتعبير عن الإمكانية الداخلية المحتملة. فهم يعرفون أنه يوجد هناك أكثر من مجرد ما تراه العين. فما تــراه في الخــارج ليس بالضروري أن يكون ما تراه في الداخل. فكما يقول المثل: من الممكن أن تخدعك النظرات.

يعتبر كلا التفســيرين ممكنــاً، والمهم في الأمر هو كيف تــراه. فعندما تنظر في مرآتك، هــل ترى قائداً فيها؟ هل ترى شــخصاً ما في داخلك لديه القــوة أن يصبح قائداً - أو حتى شــخصاً أفضل مما أنت عليه اليوم - أم هل ترى شــخصاً غير قادر على القيادة أو عمل أية تحسينات؟ فماذا تعتقد عن نفسك؟ بالطبع هذه أسئلة مهمة، وما هي إجاباتك؟

غــيرت جين بليــك Jane Blake، الإدارية بحكومة الولاية، من تصورهــا لذاتها بالكامل فور أن بدأت تعتقد أنها تســتطيع أن تكون قائدة[٣]، وأخبرتنا أنها كانت تعمل في حكومة الولاية على مدى حوالي ٢٠ ســنة، وأنها تحمل شــهادتي بكالوريوس، وأنها لم ترغب أبداً في الظهــور أكــثر مما كانت عليــه - أم أو جدة أو ابنة عامل في منجم فحــم - وكانت في هذا الوقت مســجلة في برنامج لنيل درجة الماجستير في القيادة، وكانت تصارع في بعض الأحيان في المواد الدراسية، وشعرت بمضايقة زملائها لها الذين كانوا من القادة العسكريين ومشرفين في شركات، ومديرين في الحكومة. ومع ذلك، فقد بينت جين أن القراءة عن القيادة في أحد كتبنا « فتحت عيني على أنه ربما يكون هناك شــخص ما مثلي. من المحتمل أن تكون لديه الإمكانية لأن يكون قائداً». كانت تلك هي الفكرة التي أود أن أشير إليها. فهذا ما يحدث حــين تفكر في قصة حياتــك حتى اللحظة الحالية، وتُقدر أن لديــك أيضاً إمكانية أن تكون قائداً - أو إذا كنت تقود فعلاً - إنك من الممكن أن تصبح أفضل مما أنت عليه اليوم.

وعلى مدى عقدين، أوجدت جين قصة لحياتها. حدّثت نفســها بقصة عن الشيء الذي كانــت قادرة عليه، من حيث كونها أماً أو جدة أو ابنة عامل في منجم. وجميع الناس مثل

جـين؛ فعندما يؤلفون قصـة حياتهم بحيث تكون هذه القصة قائمة على أسـاس تجاربهم السـابقة، وعن ما سمعوه من الآخرين، وما قرأوه وسمعوه في المدرسة، وفي وسائل الإعلام، أو على العشاء مع أصدقائهم، فسردهم لقصة حياتهم يساعدك على أن تجد معنى لحياتك. فهم يساعدونك على تفسير ما يحدث ولماذا أنت؟ وأين أنت؟ ومن أنت؟

ولكـن في بعض الأحيان، يصبحون مثلما يصفها مايـكل هيات Michael Hyatt، المدير التنفيذي للنشر والمؤلف، على أنها معتقدات تعمل على تقييد طموح المرء. فهذه المعتقدات كما يراها مايكل تمثل حواجز غير مرئية. فهي ليست حواجز مادية موجودة بالخارج هناك مثل الأسـوار الكهربائية، ولكنها بدلاً من ذلك حواجز يصنعها الناس في عقولهم، ومع ذلك فهـي تمنعهم مـن تجاوز هذه الحدود غير المرئية. «فهي ليسـت أكثر مـن كونها طريقة للتفكـير. فقد تدربنا عليها المـرة تلو الأخرى، وأصبحت معتقداً مقيـداً يضع حدوداً بيننا وبين أن تكون لدينا تلك العلاقة التي نريدها، وتلك الصحة التي نتطلع إليها، وذلك المسـار الوظيفـي الـذي نتطلع إليه، ونوع النجـاح المالي الذي نرغبه»[٤]. وكـما تعلمت جين من تجربتهـا الخاصة، فإنه لم يكن شيء ما «في الخارج» هو الذي يشـدها إلى الوراء، بل كانت قصة مقيدة لها. وفور أن أدركت ذلك، أصبحت لديها القدرة على التغيير.

سـمعنا شيئاً شـبيهاً جداً من دان وونج Dan Wong، مدير الإنتاج في شركة لبرمجيات الحاسب الآلي [٢٤]٧. يقول دان: إنك عند تفكيرك فيما تعلمته من أفضل تجاربك الشخصية في القيادة «فإنك تشـير إلى صفة حيوية جداً يتسـم بها القادة لم أكن أعرفها، وهي: يؤمن القـادة بقدراتهم في إحداث التغيـير. وأول خطوة على الإطلاق لكي تكون قائداً أفضل هي أن تعترف، وتقول: أستطيع أن أحسن من مهارات القيادة لدي، وأن أُذكر نفسي بأنني يمكن أن أحـدث تغيـيراً، وكل ما أحتاج إليه هو أن امتلك عقليـة إيجابية في البحث عن الفرص، والرغبة من أجل اتخاذ المبادرة».

يفهم كل من جين ودان أنه قبل أن يمكنك تعلم القيادة، فيجب أن تؤمن أنك تستطيع ذلك، وليس هذا بالأمر الهامشي. ولا يمكن لأي شـخص أن يزرع في داخلك قائداً، بل يجب أن تقوم بكل هذا بنفسـك. فإيمانك بقدراتـك على تنفيذ مهمة، يعتبر أمراً حيوياً في اتخاذ الخطوة الأولى في المحاولة. فإذا كنت لا تؤمن بنفسك قائداً، فإنك لن تستطيع حتى مجرد المحاولة. وكما قال أدلاي ستيفنسـون Adlai Stevenson، الحاكم السـابق لولاية ألينوى

والسـفير الخامس للولايات المتحدة الأمريكية لدى الأمم المتحدة، حيث قال ذلك مازحاً في يوم من الأيام: «سـيكون من الصعب أن تقود كمسـؤول في سلاح الفرسان، إذا اعتقدت أن مظهرك مضحكاً على ظهر الحصان».

## لا تترك المجال لأي كان بأن يقول لك: إنك لا تستطيع تولي القيادة:

إذا كنت لا تؤمن بنفسك وبأفكارك، فسيصعب عليك أن تتخيل أن أي فرد آخر سيلتفت إليك. فيجب أن تبدأ القيادة من ذاتك؛ تماماً كما قالت دورثي في فيلم ساحر أوز: لا يمكنك البحث عن شـخصٍ ما وراء السـتارة لحل مشـكلاتك. فالصوت الأول من الشـكوك غالباً ما يكون بداخلك. وإذا لم تؤمن بنفسـك وتسـتطيع أن تتعامل مع ذلك الشك بذاتك، فمن غير المرجح أن تتحدث بصوت عالٍ، أو تنهض أو تتقدم إلى الأمام.

أصبحت ميليسـا بو هـود Melissa Poe Hood، التي كانـت تلميذة في الصف الرابع الابتدائي في ناشـفايل، تينيـسي Nashville, Tennessee، مهتمة بالبيئة، وقررت عمل شيء ما من أجل البيئة. لذا، فقد أنشـأت نادياً في عام ١٩٨٩ يُسمّى: أطفال من أجل بيئة نظيفة Kids For A Clean Environment، والذي يعتبر أكبر منظمة بيئة عالمية للشـباب، وبلغ عدد أعضائه ٣٠٠,٠٠٠ عضوٍ في ألفي فرع للنادي في خمس عشرة دولة. وبالعودة بالذاكرة إلى تلك التجربة قبل عقدين من الزمن، ذكرت ميليسا أن: «التغيير لا يبدأ من خلال شخص آخـر. فالتغيـير يبدأ في سـاحتك أنت، ولا يهم ما هو عمرك أو حجمـك. لا أعرف أبداً أن إجراءً واحداً بسيطاً يمكنه أن يغير حياتي كثيراً. فمعظم الرحلات تبدأ بهذه الطريقة؛ بتحفيز بسـيط وخيار للقيام أو عدم القيام بعمل شيء ما. فأنت لا تعرف أبداً إلى أين سـتقودك خطـوة واحدة من خطواتك، ولا تعرف أبداً إلى أين سـتقودك الخطوة التالية. والفرق بين كونـك قائداً أم لا هو قدرتك على اتخـاذ الخطوة، وقيامك بالرحلة. والعقبة الأكبر في ذلك التي ستواجهها هي ذاتك أنت».

وكما أدركت ميليسـا؛ يجب أن تؤمن بنفسك، ويجب أن تثق بنفسك، ويجب أن تكون لديك ثقة بنفسـك، ويجب أن تكون مقتنعاً بعمق أن لديك القدرة على قيادة أي فرد آخر تعرفه، ولن تكون على حق دائماً، ولكنك سـتصبح متعلماً نشـيطاً وأكثر كفاءة خلال هذه العملية.

ولكن الأمر لا يتعلق فقط بما تحدث به نفسك بأنك تستطيع أن تبعد نفسك عن ممارسة القيادة. ففي كثير من الأحيان، ما يحدثك به الآخرون يؤثر عليك لتستسلم. وفي الحقيقة، فإن إحدى النتائج الأكثر سلبية لخرافة الموهبة، هي أنه إذا جرى تفسيرها بجمود، فإن ذلك يمنع الناس من محاولة أن يصبحوا قادة. فبالقول للناس: إن القيادة تقتصر فقط على قليل من الناس من أصحاب المواهب الخاصة بالقيادة، فإن هؤلاء الناس يستطيعون الاستنتاج أنه لا يمكنهم تعلمها. ولذا، فإنهم لا يحاولون ذلك، أو يتوقفون فور أن يجدوا أنها ليست سهلة، أو يلومون أنفسهم على افتقاد موهبة القيادة. فلا تجعل نفسك واحداً من هؤلاء الناس الذين لا يحاولون، ولا تدع أي فرد يقول لك: إنك لا تستطيع أن تقود.

وفي سلسلة من التجارب الكلاسيكية، أثبت الأستاذان ألبرت باندورا وروبرت وود Albert Bandura and Robert Wood أن الكفاية الذاتية - التي تُعَرَّفُ بإيمان الشخص بقدرته على القيام بأعمال خاصة، تؤثر على أداء الناس[٥]. وقد تم إخبار مجموعة من المديرين أن صناعة القرار كانت مهارة جرى تطويرها من خلال الممارسة؛ فكلما عمل الفرد عليها أكثر، أصبح فرداً قادراً أكثر. وتم إخبار مجموعة أخرى من المديرين أن صناعة القرار عكست استعدادهم الفكري الأساسي؛ فكلما زادت قدراتهم الإدراكية الباطنة، كانت قدرتهم على صناعة القرار أفضل. وبالعمل في منظمة تتسم بالتحفيز، تعاملت مجموعتا المديرين مع سلسلة من أوامر الإنتاج، التي تتطلب قرارات توظيف مختلفة وتحديد أهداف أداء مختلفة.

فالمديرون الذين اعتقدوا أن صناعة القرار مهارة يمكن اكتسابها، حددوا أهدافاً تمثل تحدياً بالنسبة لهم. حتى في مواجهة معايير الأداء الصعبة، استخدموا إستراتيجيات جيدة لحل المشكلات، وعززوا من إنتاجياتهم التنظيمية. أما نظراؤهم الذين لم يؤمنوا بأن لديهم القدرة الضرورية على صناعة القرار، فقد فقدوا الثقة في أنفسهم عندما واجهوا صعوبات. ومن خلال عدة محاولات، قللوا من تطلعاتهم بالنسبة للمنظمة، وتدهورت قدرتهم على حل المشكلات، وتدنت قدرتهم التنظيمية[٦].

وهناك نتيجة أخرى مهمة من هذه الدراسات، وهي أن المديرين الذين فقدوا الثقة في أحكامهم، تعاملوا مع هذا الأمر من خلال نسبتهم الخطأ إلى الآخرين، ولم يكونوا متسامحين

مع موظفيهم، حيث كانوا يرونهم غير قادرين على التحفيز ولا يستحقون الكثير من الجهد الإشرافي. وإذا أعطــي المديرون الخيار، فقد ذكروا أنهم كانوا ســيفصلون العديد من هؤلاء الموظفين.

وفي تجربــة أخرى ذات صلة بنفس الموضوع، قيل لمجموعة من المديرين: إن المنظمات والأفراد قابلون للتغيير بسهولة، وقيل لمجموعة أخرى: إن «عادات عمل الموظفين غير قابلة للتغيــير بســهولة، حتى لو كان هذا التغيير من خلال التوجيــه الجيد. فالتغييرات الصغيرة لا تحســن بالــضرورة من النتائج في مجملهــا». فقد حافظ المديرون الذيــن اعتقدوا أنهم يســتطيعون التأثير على النتائج التنظيمية، من خلال أعمالهم على مســتوى أعلى من الأداء بمرور الوقت، مقارنة بهؤلاء الذين شعروا أنهم يفعلون القليل لتغيير الأشياء. أما المجموعة الأخيرة، فقد فقدت الثقة في قدراتها، وتدنت تطلعاتها، وكذلك مســتويات الأداء التنظيمي لديها[٧].

توضح هذه الدراسات وغيرها، ضرورة ألا تدع الناس يخبرونك أنك لا تستطيع أن تتولى القيــادة، أو أنهــم إذا قامــوا بإخبارك بهذا فــلا تصدقهم. تم توزيــع الموضوعات في هذه الدراســات المختلفة بشــكل عشــوائي على مجموعات مختلفة. ولم يكن الاختلاف في الأداء بســبب أن مجموعة واحدة أفضل بطبيعتها، مقارنة بالمجموعــة الأخرى في صناعة القرار، بل كان الاختلاف يعود إلى أنه تم إخبارهم أنه كانت لديهم القدرة أو لم تكن لديهم. فإذا تصادف أنك كنت ضمن المجموعة غير المحظوظة التي تم إخبارها أنك لا تستطيع القيادة، فســتكون هناك فرصة لأن تصدق هذا، ومن ثم ســيتراجع أداؤك وأداء المجموعة. وعلاوة على ذلك، فمن المحتمل أيضاً أن تقوم بنقل هذه المعتقدات إلى الآخرين.

وبالطبع، فإن لكل شــخص جوانب قصور، ولديه أيضاً نقاط قوة يتمتع بها. وإن تعلُّم القيادة ليس بالمهمة السهلة بالضرورة؛ فهي في الواقع مهمة صعبة، ولكن قطعاً يمكن القيام بها، وما نقوله هو أنه لا يجب عليك أن تستسلم لجوانب القصور لديك، أو تتقبلها على أنها شيء دائم وغير قابل للتغيير. وحين يتسلل الشك إلى نفسك، فعليك أن تواجه هذه المشاعر، ومن ثم تقوم بعمل شيء ما لاكتساب المهارات التي تحتاج إليها؛ لمواجهة موقف مماثل في المستقبل. وهذا هو جوهر التعلم!

ويلــزم أن يكون معتقدك الأســاسي والراســخ هو أن بوســعك أن تتعلم تــولي القيادة. وسيمكّنك هذا المعتقد بشكل أولي من أن تصبح قائداً أفضل مما أنت عليه الآن.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصل في أن إيمانك بأنك تستطيع القيادة يُعد ضرورياً بالمطلــق؛ لتطويــر مهارات وقدرات القيادة لديك. فذلك هــو الإيمان الذي يمنحك الالتزام والجهد المستمر، الذي تحتاج إليه لتصبح قائداً أفضل مع مرور الوقت. فلا يوجد هناك من يســتطيع أن يزرع القيادة بداخلك. لذا، يجب عليك أن تســتنفرها من داخل ذاتك. وتبدأ تلك العملية عندما تؤمن أنك تستطيع ذلك.

## تدريب ذاتي:

اســأل نخبة مــن الرياضيين من أصحــاب الخبرة عــن الفرق بين أصحــاب أداء الأعلى وأصحاب الأداء المتوســط. فمن المرجح أن يخبروك أن الفرق يكمن في الكيفية التي يلعب بهــا الرياضيون اللعبة الذهنية. وفي القيادة كما هو الحال بالنســبة للرياضة، هناك جانب ذهني نســعى إليه. فقد رأيتَ في تجربتك الشــخصية الخاصة بأفضل نموذج للقيادة أنك قمت بعمل هذا من قبل. لذا، فإنك تستطيع أن تعمل ذلك مرة بعد مرة. ويجب أن تكون لديك ثقة بنفسك بأنك تستطيع عمل ذلك.

لذلك، فإننا نقدم لك كل ما عليك أن تفعله. ففي كل صباح تُعد فيه نفســك لاستقبال يوم جديد قل لنفســك: من أنا؟ مــاذا أفعل؟ وكيف أفعله لإحداث تغيير؟ ومن ثم اســأل نفســك: ما الذي سأفعله اليوم بحيث يكون له شأن؟ ومهما كان ذلك الأمر، تأكد أنك تخبر ذلك الشخص في المرآة، أنك تؤمن باستطاعتك أن تقوم بإحداث تغيير إيجابي في العالم. تقدم خطوة أخرى أكثر إلى الأمام، دون إجابتك لهذا الســؤال، واجعلها معك مكتوبة على جوالك أو على مكتبك لتذكرك بها طوال اليوم.

# ملاحظات:


١- شارك معنا زميلنا بوب فانوريك Bob Vanourek في هذه القصص. وقد تم تضمين هذه القصص في هذا الكتاب: حكمة القيادة: دروس من الشعر، والنثر، والمقاطع الشعرية الفضولية Leadership Wisdom: Lessons from Poetry, Prose, and Curious Verse Melbourne, Fl: Motivational Press, 2016.

٢- يرســم جيم تويدي Jim Tweedy أيضاً صوراً للكلاب والحيوانات الأخرى. انظر: www.jimtweedy.com للاطلاع على هذه الصور (تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ١١ يوليو ٢٠١٥).

٣- جين بليك اسم مستعار، ولكن القصة حقيقية والاقتباس أخذ مباشرة من خلال المراسلة مع هذا الفرد.

٤- ميشــيل هايات Michael Hyatt، مع ســتو ميكلارين Stu McLaren، "الموسم الرابع، الحلقة ١٢: ماذا لو كانت الحواجز في رأســك فقط؟ التغلب على المعتقدات التي تشــكل عوائق في المجالات الثلاثة الرئيسة للحياة" فيديو، ٣٦:٥٠، ٢٢ يوليو ٢٠١٥، http://michaelhyatt.com/season-4-episode-12-what-if-the-barriers-were-only-in-your-head-podcast.html.

5- Albert Bandura, Self-Effcacy: The Exercise of Control (New York: W. H. Freeman, 1997).

6- Robert Wood and Albert Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making," Journal of Personality and Social Psychology 56, no. 3 .(1989): 407–415.

7- Albert Bandura and Robert Wood, "Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making," Journal of Personality and Social Psychology 56, no. 5 (1989): 805–814.



# الفصل الخامس
# التعلّم سيد المهارات

لدينا سؤال نطرحه عليك: هل تعلمت من قبل لعبة جديدة أو رياضة جديدة؟

بلا شـك، سـتكون إجابتك بنعم. فهذه هي الإجابة التي نحصل عليها كلما وجهنا هذا السـؤال في محاضراتنا الدراسـية أو في برامج تطوير القيادة. فبثبات، يرفع الجميع يده في المحاضرة بالإيجاب.

ثم نتسـاءل بعد ذلك: «كم منكم وصل إلى درجة الإتقـان في أول يوم لتعلم اللعبة؟»، فيضحـك الحاضرون ضحكة مكتومة وتتراجع الأيدي؛ فـلا يوجد من يلعب اللعبة بطريقة صحيحة في المرة الأولى.

كان هناك اسـتثناء واحد عـلى أي حال، حين رفع إيربان هيلغـر Urban Hilger يده وقـال: إنـه في أول يوم ذهب للتزلج على الجليد فعل ذلـك بإتقان. وكان من الطبيعي أن تصيبنا الدهشـة والفضول. ولذلـك، طلبنا من إيربان أن يحدثنا عـن تجربته. وفيما يلي ما قاله:

> «كان ذلـك هو اليوم الأول لحصـص التزلج. تزلجت طوال اليوم كله ولم أسـقط ولا مرة. ولذلك، كنت أشـعر بالبهجة. شعرت بارتياح كبير. ولذلك، تزلجـت حتى وصلت للمـدرب، وأخبرته عن اليوم العظيـم الذي قضيته في التزلـج. هل تعرف ماذا قـال المدرب؟ قال لي: دعني أخـبرك يا إيربان أنك قضيت يوماً سيئاً.
>
> فوجئت بما قال وسـألته: ماذا تعني بيوم سيئ؟ فكرت أن الهدف كان أن نقف على هذه الألواح، وألا نسقط من عليها.
>
> نظـر مدرب التزلـج إلى عيني مباشرة وأجـاب قائلاً: إيربـان، طالما أنك لا تسقط، فأنت لا تتعلم».

فهم مدرب التزلج الذي يقوم بتدريب إيربان، أنك إذا كنت تستطيع الوقوف على لوح التزلــج طوال اليوم من اليــوم الأول، فأنت تقوم فقط بعمل ما تعرفه من قبل عن الكيفية التي تقوم بها بذلك، ولا تدفع بنفســك لتجربة أي شيء جديد أو صعب. فتعريف التعلم يتعلــق بشيء لا تعرفه من قبل. فهؤلاء الذيــن يقومون بعمل ما يعرفونه من قبل، وكيف يقومــون بعمله، قد يكون لديهم خــبرة طويلة، ولكن بعد فترة لا يحققون أي تقدم؛ لأنهم لم يتعلموا أي شيء جديد. فعلى سبيل المثال، أظهرت البحوث أن المعلمين يتحسن أداؤهم في الســنوات الخمــس الأولى من عملهم في المجال، حيث يقاس ذلــك بمدى تعلم الطلاب، وفقاً لما قاله أســتاذ علم النفس بجامعة فيرجينيا دانيال ويلينجهام Daniel Willingham. ويضيف أنه بعد الخمس ســنوات الأولى، يصبح منحنى أدائهم خطاً مســتقيماً، وأن معلماً لديــه عشرون ســنة من الخبرة في المعدل، لن يكون أفضل أو أســوأ مــن معلم لديه عشر ســنوات من الخبرة. «يبدو أن أغلب المعلمين يعملــون كمعلمين، حتى يصلوا إلى طاقتهم القصوى، ثم يشعرون بالرضا تجاه مهارة التعليم لديهم»[١]. ويمكن أن يقال نفس الشيء عن العديد من القادة.

لذلك، اســأل نفســك: هل أنت تدفع نفســك لتعلــم شيء ما جديد حــين يتعلق الأمر بالقيادة يومياً، أم أنك تقوم فقط بعمل ما تعرفه من قبل عن كيفية القيام به؟ هل تضغط على نفسك وتطورها لتتخطى المحيط الذي تشعر فيه بالراحة، وأن تحقق أفضل من العمل الجيد الذي تقوم بعمله، والمشــاركة في الأنشــطة التي تختبرك وتبنــي مهاراتك الجديدة؟ هل تتعلم؟

## أفضل القادة هم أفضل المتعلمين:

على مر الســنين، قمنا بإجراء سلســلة من الدراســات التجريبية؛ لاستكشاف ما إذا كان تعلــم القــادة يختلف عن غيرهم. هــل كان هناك شيء ما خاص أو مميــز يتعلق بنماذج واســتعدادات التعلم؟[٢] أردنــا أن نعرف ما إذا كانت الطريقة التــي يتعلم بها القادة، قد لعبــت دوراً في مدى الفاعلية التي حققوها في القيــادة. وبالرغم من أنه توجد عدة طرق مختلفة للتعلم - على ســبيل المثال، عبر القيام بفعــل معين (مثل: تفضيل التعلم بالتجربة والخطــأ)؛ أو بالتفكير (على ســبيل المثــال، قراءة مقالات أو كتــب أو الدخول إلى الإنترنت

لاكتساب معرفة ومعلومات أساسية)؛ أو عن طريق الشعور (على سبيل المثال، بمواجهة النفس في ماهية المجالات التي يقلقون بشأنها)؛ أو بالتواصل مع الآخرين (على سبيل المثال، إطلاق الآمال وإبعاد المخاوف من شخص ما يثق فيهم). فيمكن التمييز بين الناس من خلال مدى وعمق تكتيكات التعلم التي يستخدمونها، عند مواجهة تجربة جديدة أو غير مألوفة.

كانت النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسات هي الأكثر إثارة للاهتمام. وجدنا أولاً، أنك تستطيع تعلم القيادة بواسطة مجموعة مختلفة من الطرق. وثانياً، هناك نماذج تعلم محددة تساهم بفاعلية أكبر في بعض ممارسات القيادة مقارنةً بممارسات أخرى، ولكن ليس هناك ما يعرف بالأسلوب الأفضل، لتَعلُّم كل ما يلزم تعلمه عن القيادة. فلم يكن الأسلوب هو الذي أدى إلى تحقيق الأهداف.

وما تبين أنه الأكثر أهمية، فهو المدى الذي شارك فيه الأفراد، وبأسلوب تعلم كان ناجحاً بالنسبة لهم. فالقادة الذين كانوا الأكثر مشاركة في كل أسلوب من أساليب التعلم المفضلة - بصرف النظر عن ماهية هذه الأساليب - كانوا أكثر مشاركة في الممارسات الخمس للقيادة التي يُحتذى بها. فتعلم القيادة لا يعتمد على أي أسلوب محدد.

فلا يهم كيف تتعلم، بل المهم هو أن تفعل أكثر من طريقة لتتعلم، مهما كانت تلك الطريقة والتي تنجح بالنسبة لك أكثر من غيرها. وهذا يرتبط بوضوح في أنك لكي تصبح قائداً، فإنه يجب عليك أن تكون متعلماً أفضل. فأفضل القادة هم أفضل المتعلمين.

ويجب أن لا يكون هذا الأمر بالشيء الجديد بالنسبة لأي شخص. فمن المنطقي والبديهي تماماً أن الذين يدفعون بأنفسهم للتعلم، سيحققون تقدماً أفضل من أولئك الذين يتخذون من المواضيع ملهاة وتسلية. فحضور ورشة عمل لمدة ثلاث أيام، وقراءة أفضل الكتب مبيعاً بين المبيعات، والتفكير في حدث مهم، أو المشاركة في محاكاة، لا يؤدي في المحصلة إلى إنتاج قادة عظام، ولا تنتج موسيقيين أو أطباء أو مهندسين أو مدرسين أو محاسبين أو علماء حاسوب أو كُتَّاباً كباراً. فلكي تصبح الأفضل في أي شيء، فإنه يجب عليك أن تتعلم باستمرار.

تثير هذه النتائج أيضاً سؤالاً مثيراً للاهتمام الشديد الذي لم يدرس في الغالب: أيهما يأتي أولاً، التعلم أو القيادة؟ وكلما سعينا للإجابة على هذا السؤال مع عملائنا، فإننا نجد أن شعورهم يماثل شعورنا. فالتعليم يأتي أولاً. فحين يكون لدى الناس استعداد مسبق لأن يكون لديهم حب للاستطلاع، ويريدون تعلم شيء جديد، مقارنةً مع أولئك الذين لا يميلون إلى رؤية التعلم كجزء مهم من حياتهم اليومية، فمن المرجح أكثر أن يفكروا ويقرأوا ويجربوا سلوكاً جديداً، ويحضروا دورة دراسية، ويحصلوا على التدريب أو يبدأوا طريقة أخرى في التعلم، وهناك احتمال أقل في أن ينظروا إلى التغذية الراجعة كتهديد، وهناك احتمال أكبر في أن يروا الأخطاء وأسباب الفشل كفرص للنمو والتطوير.

فعلى سبيل المثال، في نهاية السنة الأولى كاملة من عمله كاستشاري إدارة، فإن عضو هيئة التدريس السابق في كلية هارفارد للأعمال، ديفيد مايستر David Maister، قد قرر وهو في سن التاسعة والثلاثين أن يعيد تقييم الأمور، وتساءل عن الأصول التي كانت لديه كاستشاري محترف. مثلت هذه المراجعة الداخلية العميقة نقطة تحول في حياته المهنية. أولاً، كانت لدى ديفيد معرفته ومهارته. وثانياً، كانت له علاقاته بعملائه. بدأ ديفيد في فهم أن هذين الجانبين يعتمدان على بعضهما البعض. فإذا اعتمد على ما عرفه من قبل، فسيحصل على عملاء يحتاجون إلى ما يعرفه في ذلك الوقت. ومن ثم، فقد ظن أن عدد العملاء يشكل عدداً لا نهائياً. والأسوأ من ذلك، أن عملاءه الحاليين كانوا أصلاً يحصلون على خدمتهم من خلال ما عرفه من قبل. لذلك، لم يكن من المرجح أن يوظفوه مرة ثانية إلا إذا تعلم أكثر. لذا، فقد أدرك الأمر فجأة. لم يكن قد تعلم أي شيء جديد في السنة الأولى بمفرده، وأنه إذا لم يكن يعمل بنشاط على ذلك، فستتدنى آفاق مستواه الوظيفي[٣].

تقدم قصة ديفيد الدليل على حقيقة فحواها: أنه إذا كنت تتطلع لوظيفة أو إذا كنت تريد أن تصبح قائداً، فيجب أن تنظر إلى نفسك لتتحسن وتحقق التقدم. فحين تقوم بإجراء مراجعة للقيمة لديك، ماذا ترى في نفسك من مواهب متميزة؟ ما هي مقومات القوة لديك؟ ما هي نقاط الضعف لديك؟ ما هو نوع التغذية الراجعة التي تحصل عليها عن تأثيرك على الآخرين؟ ما هي مواضيع هذه التغذية الراجعة؟ ماذا تقول التغذية الراجعة عنك؟ أين تنجح؟ أين تفشل؟ ما هي القيمة التي تقدمها أنت ولا يستطيع شخص آخر

أن يقدمها؟ إجابتك على أسـئلة مثل هذه الأسـئلة، سـتخبرك وتوجهـك إلى المجالات التي تحتاجها لاستكشاف وتعلم الكثير عنها.

فالتعلم هو المهارة الأساسية، وحين تشارك بالكامل في التعلم - أو بمعنى آخر، حين تلقي بنفسـك بكل مشـاعرك في التجربة والتفكير والقراءة أو الحصول على التدريب - فأنت في طريقك لإحداث تحسن في نفسك. ربما تصل حتى إلى العظمة. فالأقل ليس أكثر حين نصل إلى التعلم. فالأكثر هو الأكثر. وحين نصل إلى درجة العظمة في القيادة أو أي شـئ في هذا الخصوص، فيجب عليك أن تستمر في التعلم.

## أجل، بوسعك تعلم القيادة:

كان يشار إلى القيادة غالباً على أنها مجموعة من السمات والأساليب، وأنواع الشخصيات أو مقومات القوة، ولكل هذه الرؤى قيمة ما في فهم الموضوع. ولكن في أفضل فهم للقيادة في مسـتواها الأسـاسي، فهي عبارة عن نمط ملحوظ للأعمال والسـلوكيات، وهي مجموعة محددة من المهارات والقدرات. والطريقة الوحيدة التي تعرف بها إذا ما كان هناك شخص ما يتولى القيادة، هو أن تلاحظ ماذا يفعل في عمله كقائد.

تعـد هذه الرؤية دقيقة إذا كنـت ترغب في أن تصبح قائداً أفضل، ويعود السـبب في ذلك إلى أنه يمكنك أن تتعلم مهارات وسـلوكيات. ويمكن أن تنقسـم المهارات إلى عناصر قابلـة للتعليـم والتعلُّم، ومن ثم يمكـن تصميم تجارب التعلم، بحيث إذا ما تمت بشـكل صحيح ومتكرر فسـتؤدي إلى سلوكيات تؤدي إلى أداء أحسن[٤]. ومن قبيل الاحتياط، فيما لو كنت تتسـاءل عما إذا كان الأمر يسـتحق الجهد، حينما نتتبع تقدم المشاركين في برامج تطوير القيادة، فإننا نلاحظ أنهم يتحسنون مع مرور الوقت[٥]. وعلاوة على ذلك، فإن هذا التحسن لا يمثل نتيجة منبثقة من طبيعة شخصياتهم أو طباعهم أو أسلوبهم؛ فهم يتعلمون أن يكونوا قادة أفضل، طالما أنهم يشاركون في أنشطة تساعدهم على تعلم الطريق لتحقيق ذلك. وينطبق نفس الشيء على الأدوار الأخرى التي يلعبها الناس في المنظمات، وفي حياتهم.

ولكن هنـا تكتمل الصورة. فبالرغم من أنه يمكن تعلم القيـادة، فلن يتعلمها الجميع، وحتى جميع الذين يتعلمونها لا يتقنونها. لماذا؟ هناك عدة أسباب، ولكن السبب الرئيسي

أن الشـخص قد لا يؤمن أنه يستطيع أن يقود. هذا صحيح؛ فقد تكون أسيراً لتلك الخرافة التـي تحدثنا عنها من قبـل، بأن هناك من يقول: إن القيادة متوارثة، وأنه يوجد عدد قليل من الناس الذين أنعم الله عليهم بموروثات القيادة، وقد تؤمن أن مهارة القيادة هي شيء ما يولد أو لا يولد معك، أو أنها شيء مثبت في داخل الناس، أو أن البعض من الناس يتعلمون كيـف يقودون، ولكن الآخرين لا يسـتطيعون ذلك. فأنت بحاجـة إلى التدقيق في طريقة تفكيرك الذهنية، قبل أن تبدأ بجدية رحلتك نحو تعلم القيادة.

## طور أسلوب تفكيرك وعقليتك:

يبدأ بنـاء قدرتك لكونك طالباً طيلة حياتك، بما أسـمته كارول دويك Carol Dweck، الأسـتاذة في علم النفس في جامعة سـتاندفورد Standford University: «طريقة التفكير المتطورة». فطريقة التفكير هذه كما وصفتها تكون «قائمة على الإيمان بأن الصفات الأساسية لديك، هي أشـياء يمكنك أن تسـتغلها بنفسك من خلال جهودك»[٦]. فالأفراد الذين لديهم طريقـة تفكير متطورة، يؤمنون بأن الناس يمكنهم أن يتعلموا ليكونوا قادة أفضل، بما يعني أن القادة يتم صنعهم ولا يولدون كقادة.

وتقـارن كارول دويـك هذا مع طريقة التفكير الجامدة التي تقـوم على: «الاعتقاد بأن صفاتـك منحوتة كما النحت في الصخر»[٧]. فأصحاب العقلية الجامدة يعتقدون أن القادة يولدون قادة، وأن أي قدر من التدريب أو الخبرة لن يضيف إلى صفاتهم الفردية أي شيء.

فإذا آمنـتَ أن القادة يولدون وأن المواهب ثابتة عند ميلادهم، فمن غير المحتمل جداً أن تخصـص الوقت وتبذل الجهد لتكون أفضل مما أنت عليه الآن، ومن المحتمل جداً أيضاً أن تتجنب التحديات، وأن تستسـلم بسرعة حين تواجهـك عقبات، وأن تتصور أن بذل أي جهد في التدريب سـيكون ضياعاً للوقت بشـكل عام، وسـوف تنتظر مواهبك لكي تتطور بشـكل طبيعي، أو تأمل بطريقة ما أن تكون في المكان المناسـب في الوقت المناسـب الذي يتناسب مع مهاراتك.

وعـلى الجانـب الآخر، إذا بدأت وأنت تؤمن أنك تسـتطيع أن تتعلـم مهارات جديدة بغض النظر عن مسـتوى كفاءتك الحالي، وأن التدريب سـيكون مثمراً بالنسبة لك، فحينئذ

ســيكون هناك احتمال كبير جداً في أن التدريب سيؤتي أكله أيضاً، كما سيكون من المحتمل أكثر أن تقوم بكل ما يلزم لتحســن من ذاتك، كما ســيكون هناك احتمال أكثر في أن تسعى إلى التحديــات وتتقبلها، وأن تقاوم بكل إصرار العقبات التي تعترض طريقك، وأن لا تؤجل العمل حين تتعرض للانتكاسة، وأن ترى أن الجهود خطوات ضرورية تجاه إتقانك للقيادة.

تنعكــس طــرق التفكير أيضاً على الأداء. ففي الدراســة تلو الأخــرى، كان الباحثون قد توصلــوا إلى أنهم حين يعملون على حل مشــكلات العمل، فإن أولئــك الأفراد من أصحاب العقليــات الجامدة يستســلمون أسرع، ويكون أداؤهم أضعف مقارنــة بأصحاب العقول المتطــورة[٨]. ونجد نفس الــشيء ينطبق على الأطفال في المدرســة، والرياضيين في الملعب، والمعلمين في الفصل الدراسي، والشركاء في علاقاتهم[٩].

وبتطبيــق مفهوم طريقــة التفكير المتطورة عــلى المنظمات، وجــدت كارول وزملاؤها أن الــشركات التي تقــوم على هذه الطريقة، مــن المحتمل أن يقــول «٤٧٪ من الموظفين: إن زملاءهم جديرون بالثقة، ومن المحتمل أن يشعر ٣٤٪ بحس قوي بالولاء والالتزام، ومن المحتمــل أن يقول ٦٥٪: إن الشركة تدعم المجازفة، ومن المحتمل أن يقول ٤٩٪: إن الشركة تدعم الابتكار»[١٠]. وبوضوح، فإنه يمكن لطريقة تفكير قادة المنظمات أن تســهل أو تعوق تطور الموظفين وأيضاً تطور العمل.

فمعتقداتــك حول قدرتك عــلى التعلم، هي نقطة البداية التــي ينطلق منها كل شيء. فهي تؤثر على الدافع لديك، ومستوى الجهد، ورغبتك في المقاومة، وانفتاحك لسماع التغذية الراجعة. وإذا آمنت أنك تستطيع التعلم، فسيكون من المحتمل جداً أن تتعلم. وإذا آمنت أنك لا تستطيع التعلم، فمن المحتمل ألا تستطيع ذلك. وكما تشير كارول، فإنه «على مدى ٢٠ سنة، أظهرت أبحاثي أن وجهة النظر التي تتبنّاها لنفسك تؤثر بعمق على الطريقة التي تنظم بها حياتك؛ فمن الممكن أن تحدد إذا ما كنت ستصبح الشخص الذي تريد أن تكون، وإذا ما كنت تنجز الأشياء التي تقدرها»[١١].

فاعتقادك أنك تستطيع أن تتولى القيادة، واعتقادك أنك تستطيع تعلم القيادة، ضروريان لتصبح قائداً أفضل. والأمر المبشر هو أن البحوث تظهر أنه يمكنك التعلم لتتبنّى طريقة التفكير المتطور[١٢]. ومرة أخرى، يجب عليك أن تؤمن أنك تستطيع. ولذلك، اهتم بطريقة تفكيرك.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصل، في أن أفضل القادة هم أفضل المتعلمين. فهم يملكون طريقة تفكــير متطورة، ويؤمنون بأنهم قادرون على التعلم والتطور طيلة حياتهم. ولكي تصبح قائداً أفضل، فيجب عليك أن تشارك في التعلم المستمر. فالتعلم مسألة لا تنتهي، كما أن التحسن لا ينتهي. فالتعلم المستمر هو أسلوب حياة، ولا يهم ما هو أسلوب التعلم الــذي تتعلمــه، ولكن المهم تكرار مشــاركتك في أنشــطة التعلم. ويمكنــك أن تفكر وتقرأ وتراقب الآخرين وأن تحصل على مدرب، وأن تشارك في دورات تدريبية، أو تجرب مهارة أو طريقة جديدة. فأياً كان ذلك، فإنه يمكنك أن تشارك في ذلك يومياً.

## تدريب ذاتي:

من المهم أن يكون لديك يومياً رصيد مما تعلمته. ويجب أن تجعل من تعلمك للقيادة عادة يومية - وهذا ما سنتحدث عنه بعد ذلك في هذا الكتاب. وهناك طريق واحد للتعود عــلى هذه العادة، وهي اســتخدام ملف القيادة لتدوين ملاحظاتك مــع انتهاء كل يوم – أو مع مطلع كل صباح إذا شئت– لتجيب على هذا السؤال البسيط: «ماذا تعلمت في الأربع وعشرين ســاعة الماضية بما يســاعدني على أن أصبح قائداً أفضل؟». من الممكن أن يكون ذلك شيء يتعلق بك، أو بأناس آخرين، أو بالسياق الذي تعمل فيه، أو بالبيئة الخارجية، أو بالطريقة الجديدة، أو بأي شيء آخر يساهم بطريقة ما في معلوماتك ومهاراتك، وسلوكياتك المتعلقة بالقيادة.

وإذا قمــت بعمل هــذا كل يوم، فســتُصاب بالذهول من كمّ المعلومــات الكثيرة التي تعلمتهــا. وفي أثناء القيام بذلك، ســتتعجب من قدر التحســن الذي ســتحصل عليه بمرور الوقت، ويمكنك أيضاً أن تحدد موضعك، وما الذي يمكنك أن تحتاجه لتسلك طريقاً جديداً لتخرج من هذا الجمود.

# ملاحظات:


1- Daniel T. Willingham, Why Don't Students Like School? A Cognitive Scientist Answers Questions About How the Mind Works and What It Means for the Classroom (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

2- Lillas M. Brown and Barry Z. Posner, "Exploring the Relationship Between Learning and Leadership," Leadership & Organization Development Journal 22, no. 6 (2001): 274–280. انظر أيضــاً Barry Z. Posner, "Understanding the Learning Tactics of College Students and Their Relationship to Leadership," Leadership & Organization Development Journal 30, no. 4 (2009): 386–395.

3- David H. Maister, "How's Your Asset?" http://davidmaister.com/articles/hows-your-asset.

٤- يمكنــك أن تطلــع أكثر على برامجنا لتطوير القيادة من خلال زيارة موقــع: www.leadershipchallenge.com/ home.aspx.

5- Barry Z. Posner, "A Longitudinal Study Examining Changes in Students' Leadership Behavior," Journal of College Student Development 50, no. 5 (2009): 551–563.

٦- Carol S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (New York: Random House, 2006). تكتب دويك أيضاً في مكان آخر أنه توجد ثلاثة مفاهيم خاطئة شــائعة بشــأن عقلية التطور: «لدي هذه العقلية، وكانــت لدي هذه العقلية دائماً»؛ «فعقلية التطور هي عقلية تعي تقدير ومكافأة الآخرين على جهودهم»؛ «تبنَّ فقط عقلية التطور، وسوف تبدأ الأشياء الجيدة تحدث لك». انظر: كارول. دويك «ما معنى أن تكون لديك عقلية تطور في الحقيقة What Having a «Growth Mindset» Actually Means,» Harvard Business Review, January 13, 2016, "،https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-midset-actually-means.

7- Dweck, Mindset, 6.

8- Albert Bandura and Robert Wood, "Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making," Journal of Personality and Social Psychology 56, no. 5 (1989): 805–814.

٩- انظر: دويك، العقلية Mindest، لمناقشة دراسات بحثية عديدة في كل هذه المجالات والمجالات الأخرى.

10- Harvard Business Review staff, "Talent: How Companies Can Proft from a 'Growth Mindset,'" Harvard Business Review, November 2014, https://hbr.org/201411//how-companies-can-proft-from-agrowth-mindset.

١١- دويك، العقلية Mindset, 6. التأكيد في الأصل.

12- Peter A. Heslin, Don Vandwalle, and Gary P. Latham, “Keen to Help? Managers’ Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching,” Personnel Psychology 59, no. 4 (2006): 871–902. انظــر أيضــاً Francesca Gino and Bradley Staats, “Why Organizations Don’t Learn,” Harvard Business Review, November 2015, https://hbr.org/ 201511//why-organizations-dont-learn.

# الفصل السادس
# القيادة تنشأ من الداخل

تشكل الأداة الرئيسة لتشكيل القائد نفسه، فهي كل ما يلزمه للعمل به والتي يجب أن يعمل جميع القادة من خلالها. ولن تكون الذات شفرة كتبها مبرمج ذكي معين، أو تطبيقات محملة على هاتف ذكي، أو عبارات ذكية تمت صياغتها بمهارة على يد كاتب خطب، ستجعل من الناس قادة أفضل. فالذي يفعله القادة بأنفسهم هو الذي يحدث التغيير الأكبر. ويأتي إتقان فن القيادة والإحاطة به من الإحاطة بشؤون الذات وإتقانها. وفي نهاية المطاف، فإنك سترى أن تطوير القيادة هو تطوير للذات.

تتدفــق القيادة الحقيقية مــن داخل المرء إلى ما يحيط به. فهــي لا تأتي من الخارج إلى الداخــل. فالقيــادة التي تنطلــق في اتجاهها من الداخل إلى الخارج، تتعلق باكتشــاف المرء لذاتــه، وبما يجبره على القيــام بما يقوم به، وبما يمنحه المصداقية لقيــادة الآخرين. فالقيادة التي تنطلق من الداخل إلى الخارج، تتعلق بأن تصبح مؤلفاً لحكايتك الخاصة بك، وبأن تكون صانعــاً لتاريخك. فهذه القيادة هي أيضاً الطريق الوحيد الذي يجعلك تســتجيب لما يريده مرؤوسوك. فما هو ذلك الذي يريدونه يا ترى؟ إن ما يريدون أن يعرفوه هو مَن أنت فعلاً.

جــرب هذا بنفســك. تصور الســيناريو التالي: تتم دعوتك إلى قاعــة مؤتمرات من أجل اجتماع مهم جداً. أنت وجميع زملائك تجلســون هناك، ويدخل شــخص لم تقابله قط من قبــل. يبدأ هذا الشــخص في الحديث ويقول: «أهلا بكم، أنــا قائدكم الجديد». وفي نفس اللحظة التي تسمع فيها ذلك الإعلان، ماذا تريد أن تعرف عن هذا الشخص؟ ما هي الأسئلة التي خطرت في ذهنك فوراً؟

طرحنــا هذا الســؤال على عدة مجموعــات مختلفــة في أنحاء العــالم، وكانت الإجابة النموذجيــة صيغاً مختلفة للســؤال: «من أنت؟». فعلى ســبيل المثال، يقــول الناس: إنهم يريدون أن يسألوا قائداً جديداً الأسئلة التالية:

- ماهي القضية التي تدافع عنها وتؤمن بها؟

- ما هو أسلوبك في القيادة؟
- كيف تقوم باتخاذ قراراتك؟
- ما الذي يجعلك تعتقد أنك تستطيع أن تقوم بعمل هذا؟
- ما الذي يجعلك سعيداً (أو حزيناً أو محبطاً أو غاضباً...إلخ)؟
- ما الذي يؤهلك لهذا العمل؟
- ماذا فعلت في الماضي؟
- ماذا تحب أن تفعل في وقت فراغك؟
- إلى أي مدى تعتقد أن الناس جديرون بالثقة؟

يريد الناس بشكل أساسي أن يعرفوا عنك. فهم يريدون أن يعرفوا ما الذي يلهمك، وما الذي تستوحي منه قراراتك، وما الذي تستمد منه قوتك، وما الذي يجعلك على ما أنت عليه. إنهم يريدون أن يعرفوا من هو الشخص الذي يقف وراء هذا المنصب وهذه الوظيفة، وهم يريدون أن يعرفوا ما الذي يمنحك الثقة للتفكير في أنك تستطيع فعلاً أن تأتي بشيء جديد، وهم يريدون أن يعرفوا عن الشخص الذي يقوم بالقيادة، قبل أن يكونوا راغبين في القيام بعمل التالي.

لا يمكنك أن تتوقع إنجاز أي شيء عظيم، قبل أن تعرف مَن أنت، وتشعر بالراحة تجاه قدرتك على مشاركة الآخرين. فإذا كنت ستتولى القيادة، فسيكون لزاماً عليك أن تتصارع في الإجابة على تساؤلات تتعلق بالأمور التي ساهمت بتشكيلك؛ لتكون الشخص الذي أنت عليه الآن، وما يعطيك معنى لقيادتك وحياتك وعملك.

طرحنا هذه الملاحظة على الآخرين في ورشة عمل، تضم أفراداً من عدد من المنظمات المختلفة. قالت إحدى المشاركات (اسمها تشيريل Cheryl): إنها استطاعت أن تؤكد على أهمية هذه النقطة من خلال مشاركتها خبرتها، التي ترتبط بنائب رئيس المنظمة الذي وظفته المنظمة قريباً. فقد كان نائب الرئيس يقوم بعمل جولات مع فرق عمل مختلفة، ويتحدث عن رؤيته عن ما يحتاج أن يركز عليه في مجال عمله. قالت تشيريل: «كان نائب الرئيس يقوم بزيارتنا، مفترضاً أن الناس بهذه الطريقة يستطيعون معرفته، وتصور مقدار

الدهشـــة التي كنا فيها حين ســـأله شخص السؤال التالي: «ماذا تحب أن تفعل حين لا يكون لديك عمل تقوم به؟» فأجاب باقتضاب شديد: «هذا أمر شخصي وليس في صلب الموضوع. السؤال التالي».

تساءلت تشيريل بتعجب: «ولكن، هذا هو المقصود، أليس كذلك!» وكان كل من استمع إلى كلماتها يتفق معها تماماً. «أردنا، بل احتجنا أن نعرف: مَن هو هذا الشـــخص؟ وما هو الـــشيء الذي يهمه حقيقة؟ ولماذا يجب علينا أن نتبعه ونصدقه ونثق فيه، إذا كنا لا نعرف من هو؟ ولم يخبرنا من هو!».

لا يمكـــن لأحد أن يضـــع القيادة في داخلك؛ فهي فعلاً موجودة، ويجب أن تستكشـــفها وتســـتخرجها من داخلك. ويبدأ الســـعي نحو أن تصبح قائداً بناءً على ذلك، كعملية بحث داخلي لاستكشـــاف مَن أنـــت. فمن خلال هذه العملية في التحقـــق من الذات، يمكنك أن تكتشف الوعي الذي تحتاج لقيادة نفسك والآخرين.

## المراحل الثلاث لتطوير الذات:

قام فنان ومدرب لنا وهو جيم لاسالاندرا Jim LaSalandra، بعد قيامه بجولة لاستعادة بعض الأعمال الماضية للرســـام الأمريكي ريتشـــارد ديبينكورنـــس Richard Diebenkorn، بتزويدنا بمرئياته عن عملية استكشـــاف الذات، وقال لنا: «هناك فعلاً ثلاث فترات في حياة الفنان. ففي الفترة الأولى، نقوم برســـم مناظر خارجية. أما في الثانية، فنقوم برســـم مواقع داخلية. وفي الثالثة، نقوم برسم أنفسنا. ويحدث هذا حين تبدأ في أن يصبح لديك أسلوبك الخـــاص». وما ينطبق على فن الرســـم ينطبق أيضاً على فـــن القيادة. وحين ننظر إلى الوراء وإلى كيف يتعلم القادة ويتطورون، ســـنرى أن القادة يمرون بنفس مراحل التطور التي يمر بها الرسامون.

## استكشاف العوامل والمؤثرات الخارجية:

حين تتعلم القيادة لأول مرة، فستقوم برسم ما تراه خارج نفسك - أي المشهد الخارجي. فأنـــت تقرأ الســـير الذاتية للقادة المشـــهورين، وتلاحظ ماذا يقوم بعمله مشـــاهير القادة،

أو القادة الذين يحظون باحترام الآخرين، وتطلب رأي ونصيحة المستشـارين، وتقرأ الكتب وتسـمع إلى الأحاديث المسـجلة على المدونات الصوتية (التكنولوجيا والتعليم والتصميم)، والتي يُلقي فيها أصحاب الخبرة من المديرين والدارسين بآرائهم، وتشارك في برامج التدريب، وتقبل مهام العمل، بحيث يمكنك العمل بجانب شـخص ما يمكنه أن يوجهك. فأنت تريد أن تتعلم كل شيء يمكنك تعلمه من الآخرين، وغالباً ما تحاول أن تسـتخدم نفس الأسلوب الذي رأيته فيهم بالضبط.

فأنت تقوم بعمل كل هذا لتتعلم الأسـس، ولتحصل على الأدوات والطرق التي تعلّمها الآخرون من خبرتهم. فلا باخ Bach أو بيكاسو Picasso نشأوا بكامل النضج وعلى ما هم عليـه، ولكنهم كانوا بحاجة إلى نمـاذج أخرى يقتدون بها. وينطبق نفس الشيء بالنسـبة لممثـلي الكوميديا والكُتاب والرياضيين والقادة الطموحـين. فهذه مرحلة أو فترة ضرورية جداً لتطور أي قائد، وعلى أي قائد طموح أن يمر بهذه الأسس التي يمكن أن يمر بها أي رسام طموح، أو أي شخص يتعلم التجارة أو يتعلم أي حرفة.

ورغم أن الأصالة تتحقق فقط حين تجد في نفسك صوتاً متميزاً، ويكون ذلك أحياناً حين تطور مهاراتك وقدراتك لأول مرة، فسـيكون من المفيد أن تقرأ وتلاحظ وتقلد ممارسـات القـادة الذين ينالون إعجابك. وإذا كان هذا هـو مكانك الذي تقف فيه في عملية تطوير القيـادة، فخـذ بعض الوقت لإعداد قائمـة حول طبيعة هؤلاء القـادة الآخرين. فما الذي يفعلونه وتحب أن تفعله أيضاً؟ هل لديك بعض السـير الذاتية لقادة مفضلين لديك؟ وماذا عن الأفلام الوثائقية أو الأفلام التسجيلية عن الرموز التاريخية؟ ما هي الدروس التي تعلمتها عـن القيادة منهم؟ ماذا عـن المشرف الذي عملت تحت إشرافه وكان مفيداً لك بالتحديد؟ قـد يكـون هناك مدرب قيادي أو معلم أو أحد أفراد أسرتـك، قد أعطاك توجيهاً ما يتعلق بالقيادة. عليك أن تتمسك بما تعلمته منهم بقدر استطاعتك وأن تقوم بتطبيقه. تذكر أن أفضل القادة هم أفضل المتعلمين، وأنهم يتعلمون باستمرار من الآخرين.

لا تقلق تجاه تقليد شـخص آخر الآن؛ فالأمر يتعلق بالتعلم والأسس، وستكتشف بمرور الوقت ما يناسـبك وما لا يناسبك. فحين تظهر في ردائك الجديد، فستتعلم أنه لديك أشياء تبدو سخيفة، ولكن الآخرين يجعلونك متألقاً.

## استكشاف القدرات والإمكانات الذاتية:

في مكان ما على امتداد الطريق، ستلاحظ أن كلامك يتسم بالروتينية والنمطية وكأن ببغاء يتحدث، وأن اجتماعاتك تتسم بالملل، وأن مداخلاتك تشعرك بالروتينية والفراغ بشكل فظيع، وستستيقظ على فكرة مخيفة مفادها: أن الكلمات التي تقولها ليست كلماتك، وأن هذه المفردات لشخص آخر، وأن الطريقة التي تستخدمها مأخوذة مباشرة من كتاب وليست نابعة من القلب. وبالرغم من استثمارك لكثير من الوقت والجهد في تعلمك كي تقوم بعمل الأشياء الصحيحة، فإنك سترى فجأة أن هذه الأشياء لم تعد تخدمك جيداً، وقد تشعر بأنك متصنع وأنك تكذب، كما ستشعر بالخوف أن يراك الآخرون كدجال. وفي هذا الخصوص، تحدثت كيري آن أوستريا Kerry Ann Ostrea مديرة الحسابات في شركة جيلبين الفيدرالية Gilbane Federal معنا عن كيف أن هناك أشياء تحدث أحياناً قد تبدو صحيحة في الظاهر، ولكنها ليست هي بالضبط ما أنت عليه، وستشعر بها في داخلك. وعلى سبيل المثال لا الحصر، قدمت كيري هذه المقارنة: «قد يناسبك تماماً في غرفة قياس الملابس، ولكنه لا يبدو الزي المناسب بالنسبة لك؛ فالزي لا يلتقي مع ذاتك أو مع طبيعتك. وحين تشتري ملابس، فستجد أن الموضة أو أسلوب الملابس لا يمثلان الاعتبار المهم الذي يجب أن تفكر فيه، ولكن يجب أن تناسب الملابس أيضاً من يرتديها».

وحين تنظر إلى الداخل، كما تقول كيري، فهل هذا مناسب لك تماماً؟ في هذه اللحظات، ستبدأ في التحديق في متاهات نفسك الداخلية، وتتساءل عن ما هو موجود هناك، وتقول بعدها محدثاً نفسك: «أنا لست شخصاً آخر، بل أنا إنسان متميز. ولكن، مَن أنا بالضبط؟ ما هو صوتي الحقيقي؟». وبالنسبة للقادة الطموحين، تعمل حالة اليقظة هذه على إطلاق فترة من الاستكشاف المكثف، وفترة من الاختبار، وفترة من الاختراع. فأنت تخوض فيما يكمن وراء طريقة وتدريب وتقليد الأساتذة، وتحصل على الرأي والمشورة من الآخرين. فأنت تخوض في فترة من التجارب المرهقة، وانتقاد آراء الآخرين، والقلق والدهشة، وحتى اللحظات المؤلمة؛ ليظهر من بين كل هذا ضربات مجردة، على لوحات التعبير عن الذات التي تملكها حقيقةً، وتعبر عن ذاتك أنت.

وبالنسبة للعديد من الناس، يعد التفكير المعمق حول تجاربهم الشخصية للقيادة الأفضل، كنوع من تجربة المعالجة السهلة. وبالنظر إلى خبرتهم والتفكير في دوافعهم وما

يكمــن وراء ما يؤمنون به من قيم، جعلهم يدركون أن القيادة لم تكن شــيئاً ما في الخارج، ويحتاجون إلى أن يأتوا بها ليزرعوها داخلهم. وبعدة طرق، فإن لديهم الكثير مما يحتاجون إليه لكي يكونوا قادة، ســواء في الحاضر أو في المستقبل. فالأمر يحتاج ببساطة إلى أن تكون متحرراً من داخلك.

إن مديــر المشروع ريتش هــاو Rich Howe، وهو كبير مديري خــط الإنتاج الرئيسي في نيت آب NetApp، الذي اختير كأفضل تجربة شــخصية، كان الأكثر أهمية والشــخصية التي لا تنسى في هذه المهنة حتى هذه النقطة. والأهم من ذلك كله، قال: «تعلمت بعض الدروس القاســية عن نفسي. تعلمت ما ســأكون قــادراً على عمله، وما اهتممت بــه». وقال آن فام Ann Pham، المدير الهندسي في شركــة الأجهزة التناظرية المتحدة .Analog Devices Inc: «جعلتني أفضل تجربة شــخصية لي على الصعيد الشخصي، أفكر أكثر وبعمق في الأشياء التي تشــكل القائد الجيد، وكيف تكون لدي هذه الصفات داخل نفسي». ونجد بالنســبة لبعض الناس أن هذه كانت تجربتهم القيادية الأولى، وأنهم تعلموا «الكثير»، وكما ذكرت آمي دروها ب Amy Drohan، مديرة قسم خدمة العملاء الرئيسية في شركة أون ON24: «هذا الوقت قد غير حياتي. فأنا ... ومن أكون ... وأين أقف في حياتي. كل هذا كان بسبب هذه التجربة».

## تعرف على حقيقتك:

تــأتي نقطة التحــول في تطورك كقائد، حــين تكون قادراً على دمج هــذه الدروس التي تستمدها من رحلاتك الداخلية والخارجية. فأنت تفيق على حقيقة أنك لا تحتاج أن تكون نســخة من شخص آخر. فليس واجباً عليك أن تقرأ نســخة كتبها شخص آخر أيضاً، وليس واجباً عليك أن ترتدي ملابس شــخص آخر أيضاً. وما لم تكن هذه كلماتك وأســلوبك، فإنك لــن تكــون كما هي حقيقتك أبــداً، فالأمر لن يكون أكثر من تمثيل أن تتخيل أنك ســتكون أنــت. فالأمــر بدقة: هو هذا الإدراك الــذي أطلق عليه مايكل جانيــس Michael Janis، مدير التسويق الإستراتيجي في شركة إيجايل تكنولوجيز Agilent Technologies: «الدرس الأهم الذي تعلمته، والذي يســاعدني فعلاً في التقدم للأمام كقائد. وبعد البحث والسعي، وبعد تقليد سلوكيات القادة بحذافيرها، على أمل أن أكتسب خصائصهم ومواهبهم بطريقة سحرية، فقد وجدت أن القوة الحقيقية في القيادة تأتي مني ومما أنا عليه».

نجـد أن درس القيادة هذا يشـبه تماماً ما قالته الروائية والكاتبـة الواقعية آن لاموت Ann Lamott لتلاميذهـا من الكُتاب المسـتقبليين في الفصول الدراسـية: «يمكن لحقيقة تجربتـك أن تأتي فقـط من خلال حقيقة صوتك. فإذا كانت هـذه التجربة مُغلفة بصوت شـخص آخر، فسينتابنا كقراء شعور بالشـك، وكأنك ترتدي ملابس شخص آخر. فلا يمكنك أن تكتب عن ما في داخل شـخص آخر من متاهات، بل يمكنك أن تكتب فقط عن متاهات نفسـك. وحين تحاول الإحاطة بحقيقة تجربتك بصوت شـخص آخر أو من خلال كلمات شخص آخر، فإنك تتقدم بنفسك خطوة تزيد عن ما رأيته وعن ما عرفته»[١].

فما هو حقيقي للكُتَّاب فهو حقيقي تماماً بالنسبة للقادة. فلا يمكنك أن تكون قائداً من خلال تجربة قائد آخر؛ إذ يمكنك أن تكون قائداً فقط من خلال تجربتك الخاصة بك. أشار غرانت هيليسـتاد Grant Hillestad إلى تجربة تحويلية بالنسبة له، حين شارك في منظمة جامعية تسـمى: طلاب يبقون قادة إلى الأبـد Students Stay Leaders Foreover، حين شـارك في إحدى رحلات الطرق لخدمة المجتمع لهذه المنظمة؛ إذ أدرك أنه لا توجد حاجة للقلق حول التكيف أو التصرف بلطف؛ لأن «الأهم فعلاً في هذا الموضوع هو أن تكون كما أنت على سجيتك. فإذا استطعت أن تثق في نفسك، استمع وثق بنفسك، ويمكنك أن تكون قائداً وتحدث تغييراً».

وجد غرانت أن إدراك وتقدير الطبيعة التي هو عليها منحه الشجاعة؛ ليخوض في مواقف صعبة، وأن يقرر بشـأن خيـارات صعبة. وحين قال زملاؤه والطـلاب الآخرون: «هل أنت مجنـون؟ تريدني أن أدفع من أجل أن أذهب وأعمل أثناء إجازة الربيع»، كان غرانت قادراً على الوقوف والتحدث بثقة عن المعنى الكبير الذي تركته الرحلات على نفسه، وما الذي تحقـق و«مـا تعلمته عن نفسي». وكحال غرانت، فإنك كي تقود الآخرين، يجب أن تتعرف على نفسك. وفي المحصلة، فإنك إذا كنت قادراً على التحدث علناً، فيجب أن تعرف ما الذي سـتتحدث عنه. وإذا كنت قادراً على أن تتمسـك بمبادئك التي تؤمن بها، فيجب أن تعرف ما هي مبادئك التي تتمسك بها. ولكي تفعل ما تقول، يجب أن تعرف ماذا تريد أن تقول. فالقيادة الحقيقية لا يمكن أن تنبع من الخارج؛ فهي تأتي من داخلك. وسـنقوم في الفصل القادم باستكشاف المحادثة الدقيقة، التي يجب أن تتحدث بها مع نفسك لتعزيز طبيعتك الحقيقية.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصل في ألا أحد يســتطيع أن يزرع القيادة بداخلك. فالقيــادة الأصلية تتدفق من داخلك إلى خارجك، ويجب أن تحرر أقصى قدرة لديك تعرف أنك تملكها، ويبدأ هذا من خلال القيام برحلتك الداخلية لاكتشاف من أنت.

## تدريب ذاتي:

أنشئ مسار حياة شخصي لك، بحيث يمكنك أن تحدد بعض الأنماط الرئيسية في حياتك. فما الذي يشــدك إلى أســفل وما الذي يصعد بك إلى أعلى؟ وفي ملف القيادة، ارســم خطاً أفقياً في وسط الصفحة، واكتب على الجانب الأيسر من الصفحة كلمة «ماضي»، واكتب على الجــاب الأيمن الصفحة كلمة «حاضر». اكتــب في أعلى الصفحة كلمة «الذروة»، واكتب في أسفل الصفحة كلمة «القاع».

والآن، عليك أن تمضي دقائق قليلة تدوّن في هذا الجدول الأحداث أو التجارب المهمة في حياتك. ابدأ بالعودة إلى أبعد نقطة في الماضي كما تشــاء، واســتمر إلى أن تصل إلى الحاضر. فــإذا كان الحدث أو الخــبرة في الذروة -أو نقطة عالية، أو تجربة إيجابية جداً- ضعها فوق الخط. وإذا كانت قاعاً -أي أنها نقطة متدنية، أو تجربة ســلبية جداً- ضعها أســفل الخط. دوِّن باختصــار كلمتين لتحدد ما الذي جعــل كل تجربة في القمة، ثم اكتب ملحوظة حول الأمر الذي شــكّل لديك الدافع؛ لتتســلق كل قمة أو القيم التــي وجهت قراراتك وأعمالك طوال طريقك. افعل نفس الشيء بالنسبة للقيعان، وحدد كل واحد منها. ومن ثم، أشر إلى الأمر الذي شكل لديك الدافع للنهوض من الوادي، أو القيم التي وجهتك للخارج.

فور أن تنتهي من عمل هذا، فكر في البرامج أو الطرق التي تراها في الذروات أو القيعان. ســجل المحفزات الشــائعة التي تظهر. ســجل بعض القيم الأكثر أهمية بالنسبة لك. خط القاع: ما الذي يفيده عنك؟ ما هي مواطن القوة بالنسبة إليك؟ وما هي الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لك؟

## ملاحظات:

1- Anne Lamott Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life (New York: Pantheon, 199–200).

# الجزء الثالث

# الأصل الثاني: الطموح نحو التفوق

لــكي تصبح القائد الأفضل جداً ضمن حدود قدراتــك، فإنك تحتاج إلى أن تكون واضحاً تجاه القيم والمعتقدات الأساســية التي توجه قراراتــك وأفعالك، ويجب أن تحدد ما الذي تهتــم به أكثر وما هو ســبب أهميته، ويحتــاج الدافع لديك إلى أن تكــون طبيعياً، وليس مجرد أداة. فالقادة الذين يتسمون بأفضل أداء، لا يركزون على صنع المال أو الحصول على ترقية أو البحث عن الشهرة؛ فهم يريدون تولي القيادة بسبب اهتمامهم العميق برسالتهم، وبالناس الذين يقدمون الخدمة لهم.

يتوقع الناس من قادتهم أن يتمتعوا بنظرة مســتقبلية. لذا، فإنه يجب عليك أن تكون قادراً على تصور ماذا سيكون عليه المستقبل؛ لتجذب الناس إلى الأمام. وهناك مكان واحد تبدأ منه، وهو تصور نوع القائد الذي تريد أن تكون عليه، وينتج عن هذه الصورة المثالية الطاقة الوجدانية الضرورية لجذب الناس إلى الأمام.

فالقيادة لا تتعلق بك فقط، وبإدراكك لقيمك ورؤيتك؛ فهي أكثر من مساعدتك الآخرين على إدراك قيمهم ورؤيتهم أيضاً. فالقادة الذين يُحتذى بهم ومرؤوســوهم يخدمون هدفاً أكــبر: هدف فيما وراء الــذات. فنجاحك كقائد يرتبط مــن دون انفصام في كيفية نجاحك في صناعة الآخرين. وســنلقي في الفصول الثلاثة القادمة نظرة على البرامج الأساســية، التي تعدك لتكون قائداً يُحتذى به:

- يجب أن تعرف ما هو المهم بالنسبة لك.
- أنت الآن لن تكون كما أنت في المستقبل.
- الأمر لا يتعلق بك فقط.

# الفصل السابع
# يجب أن تعرف ما يهمك

فكـر في قائـد تاريخي تكون معجباً به، كأن يكون شـخصاً ما يمكنـك أن تتخيل اتباعه برغبتـك. لقد سـألنا الناس في العـالم كله أن يجيبوا على هذا السـؤال، وكان الأفراد الذين حددناهم للإجابة على هذا السؤال، من أصحاب المعتقدات القوية تجاه الأمور التي تتعلق بالمبـدأ؛ فهم جميعاً لديهـم التزام قوي بمجموعة من القيم. وبالمثـل، فإن حالات القيادة الشـخصية الأفضل التي جمعناها، كانت تتألف في جوهرها من قصص للأفراد الذين ظلوا مخلصين للقيم التي يؤمنون بها بقوة.

كشفت بيكي سكار Becky Schaar، مديرة البرنامج الفني في جوجل Google، وصاحبة أفضل تفكير شخصي، عن الحاجة إلى فهم: «ما تؤمن أنت به بشدة؛ لأن الناس لا يتبعوك، أو حتـى يبدون اهتمامـاً أكثر بك، إذا لم تكـن لديك معتقدات قويـة». اعترفت أوليفيا لاي Olivia Lai، أخصائيـة وضع إسـتراتيجية المنتجات في تحليلات مودي في هونج كونج بأنـه: «أن تصبح قائـداً، فهي عملية لاستكشـاف ذاتك من الداخل. وبالنسـبة لي، فلكي أصبـح قائـداً وأصبح حتى أفضل قائد، فمـن المهم أن أحدد قيمي ومبـادئي أولاً. فإذا لم أعـرف ما هي قيمي وأحدد تطلعاتي لنفسي، فكيف يمكنني أن أحدد تطلعات الآخرين؟». وكان مايكل جيبلر Michael Gibler، حين تمت ترقيته كمسـاعد مدير في سياتلز ألترازون Seattle's Ultrazone، قـد أدرك بسرعة أنه لكي يكسـب احترام الآخرين، فهو بحاجة إلى أن يكـون واضحاً تجاه القيم». ويقول نيفزات ميرت توبكو Nevzat Mert Topcu، الذي أسـس مجلة تركية عن ألعاب الحاسـب الآلي، أنه إذا كنت تريد أن تقود الآخرين، فيجب أن تكـون متواصلاً مع قيمك المحورية: «يجب أن تكون أميناً مع نفسـك لكي تكون أميناً مع الآخرين».

وخلال هذه المراحل من اكتشاف الذات، أدرك بيكي وأوليفيا ومايكل والعديد من القادة في العالم كله، الدرس الأساسي عن القيادة: لكي تصبح قائداً مثالياً، فإنك تحتاج إلى أن تكتشف

ما هو المهم بالنسبة لك، وبما تقوم بتقييمه. وتستطيع أن تكون مؤلف قصتك وصانع تاريخك فقــط، حين توضح المبادئ التي تؤمن بها؛ لتكون الموجه لك في عملك وحياتك. وصلت إلى فهم أن كل فرد لديه معتقداته وقيمه، حيث يمثل هذا القول إدراكاً أكبر لقائد ناشــئ آخر بعــد ذلك، وأنــه من أجل أن تجعل النــاس يقودون، فيجب أن يكونــوا مرتبطين ببعضهم البعض وقادرين على التعبير عن أنفســهم، ويجب أن أدع الناس يعرفون ويفهمون ما هي معتقــداتي لــكي أصبح قائداً جيداً. فكيف يمكن للآخريــن أن يتبعوني إذا كنت لا أرغب في الاستماع إلى ذاتي من الداخل؟ في الحقيقة، عليك أن تتذكر أن أفضل شخص يتبعك هو أنت.

هل مشيت من قبل في مكان، أو خضت من قبل في موقف، ثم اكتشفت فجأة بحاستك أنــه لم يكن المكان الصحيح بالنســبة لــك؟ وأن هذا المكان لا يخصك، وأنك لا تشــعر فيه بالراحــة؟ وفي المقابل، هل عرفت من قبل أنك تنتمي إلى المكان، وأنك تســتطيع أن تكون على سجيتك. ومن ثم، «فإن هذا هو المكان المناسب لي. هذا هو المكان الذي أستطيع أن أعمل فيه بأقصى طاقة لدي وأن أتعلم أشياء جديدة». بالطبع، لقد مررت بذلك، وكل فرد لديه هذه التجارب. إنها نفس الطريقة في أية مجموعة أو عمل قد يكون لديك. فالنقطة ســتوجد حين تعرف أنها هي تلك النقطة، أو أنها ليســت النقطة المطلوبة، التي تتناســب جيداً مع كينونتك وقيمك ومعتقداتك. فأنت لا تلتصق بمكان طويلاً أو تبذل الكثير للالتزام بعمــل، حين تشــعر في قلبك وفي روحك أنك غير منتم. فالنــاس الأكثر وضوحاً تجاه ما هو مهمٌ لهم، هم الأكثر استعداداً لصنع خيارات قائمة على المبادئ الشخصية، بدلاً من الموضات العابرة وتغريدات تويتر أو مداخلات الفيسبوك، ولتكون قادراً على المثابرة حين تسير الأمور بشــكل صعب. فالالتزام والبيانات تظهر بشــكل عام الوظيفــة التي تحدد مدى وضوحك تجاه قيمك الشخصية[1].

فالناس غير الواضحين تجــاه معتقداتهم، من المحتمل أن يغيروا موقفهم مع كل موضة جديدة، أو اســتطلاع للرأي ويستمرون في إعادة ضبط الأمور. وبدون معتقدات جوهرية، وفي ظــل وجود وجهات نظر متبدلــة أو مؤقتة، فيمكن الحكم على الأشــخاص المتوقع أن يصبحوا قادة في المستقبل؛ بوصفهم شخصيات غير متسقة وغير موثوقة ومنقوصة؛ لكونهم دبلوماســيين في ســلوكهم. وحين تســير الأمور على نحو أصعب، فلن يكون لديهم شيء ما يوجههــم عبر منطقة غــير موثوقة أو مجهولــة. يتطلب منك تعلم أن تكــون أفضل قائد

ممكن، أن تكون واضحاً تجاه ما تقوم بتقييمه، وتجاه ما تهتم به بشكل كافٍ حول رغبتك في تقديم تضحيات إن لزم الأمر؛ لتكون متأكداً أن هذا هو الصواب، وأنه يعمل بشكل جيد، وأنه يتسم بالعدالة والتجرد والأمان وأنه مستدام.

## القيم الواضحة تزيد المشاركة:

تمثـل القيـم والمعتقدات الأساسـية الجوهر الذي يحدد من أنـت، وهي تؤثر على كل جانب من جوانب حياتك: أحكامك الأخلاقية؛ الناس الذين تثق فيهم؛ الأشياء التي تجذبك وتسـتجيب إليها؛ الطريق الذي تسـتثمر فيه، ووقتك ومالك. فالقيم تسـاعدك في تحديد مـا تقوم بعمله وما لا تقوم بعمله. فهنـاك العديد من الاهتمامات المختلفة التي تتنافس على وقتك واهتمامك وموافقتك، وعليك قبل أن تسـتمع إلى هذه الأصوات، أن تستمع إلى الصـوت الذي في داخلـك الذي يخبرك ما المهم. ومن ثم، سـتعرف فقط متى تقول: نعم، ومتى تقول: لا، وتعني ما تقول بذلك. هل يمكن أن تتخيل أن تكون قادراً جداً على التمسك بمعتقداتك، حين تكون غير واضح تجاه القيم الشخصية لتبدأ معها؟ كيف يمكنك أن تتحدث بصوت عالٍ إذا كنت لا تعرف ما هو المهم بالنسبة لك؟ كيف يمكن أن تكون لديك الشجاعة تجـاه قناعاتك إذا لم تكن لديك قناعات؟ كيف يمكنك أن تتمسـك بشيء لا تملكه؟ فالقادة الذين يبدي الناس إعجابهم بهم أكثر، سـواء كرموز عامة أو كمعارف شـخصية، هم القادة الذين لديهم معتقدات تجاه أشياء تخص مبدأ، أو التزام شديد بمجموعة واضحة من القيم والعاطفة تجاه قضاياهم.

قـررت تامي ليفـي Tammy Levy أن تتوقف عن الدراسـة لمدة عام، بعد اسـتكمال دراسـتها في المرحلة الثانوية، وأن تعيش هذه الفترة في إسرائيل، وامتدت هذه الفترة لثلاث سـنوات قبل عودتها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقالت: إن هذه الفترة التي قضتها في إسرائيل دفعتها للتفكير في نفسها كإنسانة، بجانب معتقداتها السياسية والدينية والشخصية: «كانـت فترة من التأمل الحقيقي: فترة كافحت فيها وحاربت نفسي لكي أجد نفسي». وبعد التخرج من المدرسة، وبعد أن أمضت عدة سنوات في وظيفتها، فكرت وحدثت نفسها قائلة: «خلال حياتي سأطور نفسي بشكل مستمر، وأتعلم الاستمرار في مسيرتي وأسأل نفسي. فبدون هذه الحرب الداخلية المستمرة لن أتطور ولن أتعلم». فهذه الرحلة التي يقوم بها كل قائد.

هناك بحث يذكر أن حوالي ١٢٥ قيمة يتمسك بها الناس[٢]. بالتأكيد أنك لن تستطيع الالتزام بكل هذه القيم، ويجب أن تعرف العدد القليل من هذه القيم التي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة لك، ويجب أن تعرف أي القيم التي ترغب في التضحية من أجلها، حتى لو كان الثمن حياتك. وهذه الخيارات ليست بالضرورة سهلة ولكنها ضرورية. ويجب أن تعرف في داخلك أنه عند اتخاذك لقرار، فستكون مخلصاً أمام نفسك وأمام القيم التي تتمسك بها.

ولكي تصل إلى هذه المرحلة الثالثة من مراحل القيادة التي ناقشناها في الفصل السادس -وهي المرحلة التي تعبر بها عن صوتك الحقيقي- يجب أن تلزم نفسك بمعتقدات قليلة تستمر في الإيمان بها، والتي تعرفك بنفسك وتختبر ذاتك. فهذه تعتبر ضرورية لمعرفة أي طريق تتخذها، سواء إلى الشمال أو الجنوب أو الشرق أو الغرب. فهي تعمل كبوصلة داخلية والتي يمكنك من خلالها الخوض في دورة حياتك اليومية، وأن تتخذ الخطوات الأولى في رحلتك إلى إحداث التغيير. فمن السهل أن تقف على طريق اخترته بنفسك، حين تكون واضحاً تجاه معالم تحافظ على توجهاتك، أو المعالم التي ستنحرف بشكل مفاجئ، ومن المحتمل أن تكون ذات نهايات ميتة؛ لا تؤدي إلى أي سبيل. وكما شرح سبنسر كلارك Spencer Clark، الذي كان حينئذ المسؤول الأول عن التعليم في أنظمة تصميم الإيقاع Cadence Design Systems، للمشاركين في أحد برامج تطوير القيادة لديه، حيث قال: «أن أعرف من أنا، كان أمراً مفيداً جداً في توجيه وإرشاد نفسي في اتخاذ القرارات تجاه ما أقوم بعمله، وكيف أستطيع أن أقوم بعمله».

وهذه ليست نظرية مجردة أو نوع من أنواع الحدس أو التخمين؛ فنحن نعرف من بحثنا الناس الأكثر وضوحاً تجاه قيمهم. على سبيل المثال، يشعرون بقدرة أكبر على تحقيق طموحاتهم في الحياة، كما أنهم يشعرون بأكبر رغبة في العمل لوقت طويل وبجدية، كما أنهم هم الأكثر التزاماً تجاه منظماتهم، كما أنهم يشعرون بضغوط العمل بشكل أقل[٣]. وتمكنك القيم الشخصية الواضحة من المشاركة بشكل أكبر، ومن أن تكون أكثر تركيزاً وتحفيزاً وإبداعاً، وأن تلتزم بالعمل. فأنت تشعر بالتمكين، وترغب في اتخاذ المبادرة وتتقدم للأمام.

لا يعمل الوضوح تجاه معتقداتك الأساسية فقط على زيادة مشاركتك كقائد، ولكن أيضاً له أثر كبير على مشاركتك مع فرق العمل والناس من حولك. فحين شعر المرؤوسون

المباشرون بشــدة أن قادتهم كانوا واضحين تجاه قيمهم وفلســفة القيادة لديهم، استجابوا بشدة وبإيجابية تجاه القضايا التي تتعلق بحاستهم تجاه روح الفريق، والاعتزاز بالعمل في المنظمة، والالتزام بنجاح المنظمة، والرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبسؤالهم عن مدى ثقتهم في قيادتهم [فإن الناس الذين قيموا قادتهم بأنهم «دائماً، غالباً» واضحون تجاه فلســفة القيادة، أشــاروا إلى الثقة بهم بنســبة ٦٦٪، من هؤلاء الذين ذكروا أن قادتهم «غالباً» غير واضحين تجاه فلســفة القيــادة لديهم]. وبالإضافة إلى ذلك، وجدنا ارتباطــاً واضحاً بين النطاق الذي من خلاله يصف المرؤوســون وضــوح قادتهم تجاه القيم والمبادئ الشــخصية، وكيف قيــم هؤلاء فاعلية قادتهم. ســتجد أن الناس قادرون على أن يكونــوا أكثر تركيزاً وإيجابية تجاه مكان العمل الذي يعملون فيه، حين يعملون مع قادتهم الذين يعرفون ما يؤمنون به.

فالدليــل القاطع: يمكنــك أن تكون فعالاً فقط حين تقوم بدورك في القيادة، وفقاً لمبادئ تهمك جداً، وإلا فإنك ببساطة تتقمص دوراً يراك فيه الناس على مدار الوقت. وحين تكون قد أوضحت قيمك وحددت هويتك، فستملك الثقة الداخلية الضرورية للتعبير عن الأفكار، وتختار التوجيه وتتخذ القرارات الصعبة، وتتصرف بعزيمة وتتحمل حياتك، بدلاً من انتحال شــخصيات الآخرين. وليس بجديد أو من المدهش إذا قلنا: إن العمل ســيكون أكثر كمالاً وإنتاجاً حين يتسق مع القيم التي تؤمن بها.

## القيادة القائمة على القيم ودورها في تعزيز النجاح الوظيفي والمهني:

إن ما تقدره يســاعدك في تفســير مــا يحفزك لاختيــار الانضمام إلى منظــمات معينة، وألا تنضــم إلى منظمات أخرى غيرهــا، وتتبع خطاً وظيفياً محــدداً، أو تقرر أن تخوض في مسعى جديد، ويمكن لقيمك أن تساعدك أيضاً في تفسير أسباب نجاحك في هذه المنظمات والوظائف. وتعرض إحدى الدراسات الأخيرة التي أجريت على نطاق واسع، دليلاً قوياً حول ماهية التوجهات القوية للقيمة.

ومن بين الدراســات الأكثر شــمولاً لدراســة أثر الدوافع الداخلية ( ويُشار أيضاً إليها في الدراسة باسم: الدوافع المعتمدة على القيم)، والتي تم إجراؤها على ١٠،٠٠٠ قائد في جيش الولايات المتحدة الأمريكية، بدءاً من وقت دخولهم إلى كلية ويســت بوينت West Point

مروراً بتخرجهم، ومن ثم وهم يشـغلون مواقعهم كقادة في الجيش وما بعد ذلك[٤]. مثّل عددهم ٢٠٪ من الخريجين من الأكاديمية العسكرية الأمريكية. وتعتبر القدرة على متابعة مجتمـع بمفرده على امتداد فترة زمنية طويلة أمراً نادراً. وتقدم نتائج الدراسـة معلومات مهمة عن الدوافع التي يمكنها أن تؤدي إلى النجاح في القيادة بعد التعليم والتدريب.

نظر الباحثون أول الأمر إلى الدوافع التي حفزت الأفراد للتسـجيل في الأكاديمية، وقاموا بتوزيع استطلاع طلبوا فيه من الطلاب العسكريين، أن يشيروا إلى أسباب اختيارهم الالتحاق بكلية ويسـت بوينت. ومن بين الأسـباب التي قُدّمت، كان هناك نوعان مثيران للاهتمام بشـكل كبير. فهناك النوع الأول الذي أشـاروا إليه على أنه داخلي. أما النوع الثاني، فأشاروا إليه على أنه الوسـيلة المسـتخدمة. كانت الدوافع الداخلية أشـياء مثل: «التطوير الذاتي الشـخصي» و «الرغبة في خدمة بلادي» و«التدريب على القيادة» الذي سـيحصلون عليه. وتمثلت الدوافع المتعلقة بالوسـيلة في أشياء مثل: «لكي أكون قادراً على الحصول على عمل أفضل»، «سـمعة كلية ويسـت بوينت»، و «لكي أكون قادراً على تحصيل مال أكثر». وبعد التخرج، يدرس الباحثون أداء خريجي الأكاديمية كقادة في الجيش، لفترة تتراوح ما بين أربع إلى عشر سنوات.

كان مـا وجده الباحثون أن هؤلاء الذين لديهم دوافع داخلية فعلية، كان أداؤهم أفضل من هؤلاء أصحاب الدوافع الخارجية المبررة بالأسـباب لخدمتهم. شـعرنا بالدهشة أن نجد مع ذلك أن كلاً من أصحاب الأسباب المبررة الداخلية والخارجية، قد أثبتوا أنهم أسوأ كقادة، مقارنـةً بهـؤلاء الأقل في العدد ولكـن في الغالب لديهم دوافع داخليـة. فإضافة تحفيزات أو دوافع خارجية لا يصنع قادة يؤدون بشكل أفضل. «واستخلصوا أيضاً أن دراستنا تثبت أن هؤلاء الذين يقودون بشكل أوّلي، انطلاقاً من الدوافع القائمة على القيم، والمتأصلة داخلياً، قد تفوقوا على الذين يقودون بالتركيز على النتائج والمكافآت الإضافية التي تتعلق بالوسيلة»[٥].

وبمعنـى آخر، فـإن الطلاب العسـكريين الذين قامـوا باتخاذ قـرارات مبنية على قيم للانضـمام إلى الجيش -ويقصد بذلك: القـرارات التي بنيت على فكـرة أن يصبحوا ضباطاً بارزيـن- كانوا أنجح بعد التخرج، مقارنةً بأولئـك الذين انضموا للجيش من أجل الحصول عـلى عمل أفضل، بعد ترك الحياة العسـكرية. يؤدي اختيـارك لأن تقوم بعمل شيء ما في

المقام الأول، إلى التحديد الجيد لما ستكون ناجحاً فيه بعد عدة سنوات. ويبدو أن النجاح يتبع أولئك الذين ينخرطون في شيء ما؛ لأن الجهد له قيمة حقيقية بذاته، وليس بسبب المكافآت الخارجية التي تكون نتاجاً للفعل نفسه. ويمثل تقريرُ ما تهتم به جزءاً من، وليس منفصلاً عن، نجاحك في حياتك ووظيفتك. تُظهر دراسات المشاريع الريادية نتائج مماثلة: فأصحاب الرسالة يتفوقون على المرتزقة. فهؤلاء الذين لديهم رسالة تغيير العالم، يعتبرون أكثر نجاحاً من أولئك الذين يبنون باتجاه الوصول إلى إستراتيجية خروج، بحيث يستطيعون صناعة الكثير من المال.

وهناك دلالة أخرى أكثر دقة لنتائج البحوث هذه؛ وهو أن المشاركة في نشاط تطوير القيادة يجب أن تكون مهمة بشكل ذاتي بالنسبة لك. فرغبتك في أن تصبح أفضل قائد يمكنك أن تكون عليه، بحيث تحدث تغييراً في حياة الآخرين، تحتاج أن تكون سبباً في المشاركة في التعليم والتدريب والتمرين. وخلافاً للحكمة التقليدية، فالمشاركة لأسباب، مثل: الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب أو مكافأة، قد يقلل من فاعليتك.

فليكن اختيارك حكيماً. فما تدافع عنه وتؤمن به اليوم سيؤثر ليس فقط على ماذا ستكون عليه اليوم، ولكنه سيؤثر أيضاً على مدة عملك الجيد في المستقبل.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أنك تحتاج إلى أن تكون واضحاً، تجاه القيم والمعتقدات الأساسية التي توجه قراراتك وأعمالك، ويجب أن تحدد ما تهتم به أكثر وما هي أسباب أهميته. ولكي تصبح أفضل قائد ممكن، فإنك تحتاج إلى أن يكون لديك الدافع الحقيقي، وليس متعلقاً بالوسيلة فقط. فأفضل قادة في الأداء لا يركزون اهتمامهم بجني المال أو الحصول على ترقية أو شهرة؛ فهم يريدون القيادة بسبب تقديرهم لإحداث تغيير والمهمة التي يخدمونها.

## تدريب ذاتي:

تخيل أن لديك الفرصة للحصول على إجازة لمدة ستة أشهر، وكل نفقاتها مدفوعة، ولا يمكنك القيام بأي عمل أثناء هذه الإجازة، ولن يكون مصرحاً لك الاتصال مع أي شخص

في مكتبك أو وكالتك، أو المنشــأة التي تعمل فيها أثناء غيابك، دون اســتخدام أية وســيلة كانــت، ســواء الخطابات أو الهاتف الجوال أو الرســائل النصية أو البريــد الإلكتروني أو أية وسيلة أخرى.

وقبــل رحيلــك للإجازة، تريد أن تدع النــاس الذين تعمل معهم، يعرفون أشــياء قليلة يحتفظــون بها في ذاكرتهم أثناء غيابك. فعلى ســبيل المثال، أنــت تريد أن تتأكد من أنهم يعرفــون أن المبــادئ التــي تؤمن بها، توجه قراراتهــم وأعمالهم في غيابــك، أي القيم التي تتعلــق بكيفية التعامل، وكيف يجب عليهم أن يعملوا معــاً، وكيف يجب أن يتعاملوا مع النزاعات ... إلخ.

غير مســموح بالتقارير المطولة، بل يمكن استخدام مذكرة مؤلفة من ورقة واحدة فقط. انتهز هذه الفرصة لكتابة مذكرة في ملف القيادة لديك.

# ملاحظات:

1- Barry Z. Posner, “Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency,” Journal of Business Ethics 97, no. 4 (2010): 535–541.

2- Brian S. Hall, Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation (Eugene, OR: Wipf & Stock, 2006).

3- Posner, “Another Look”; Barry Z. Posner and Robert I. Westwood, International Journal of Value-Based Management 11, no. 4 (1995): 1–10; Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, “Demographic Characteristics and Shared Values,” International Journal of Value-Based Management 5, no. 1 (1992): 77–87; Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, “Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems,” Journal of Business Ethics 12, no. 5 (1992): 341–347; Barry Z. Posner, “Individual Characteristics and Shared Values: It Makes No Nevermind”(paper presented at the Academy of Management, Western Division, Salt Lake City, March 1990); and Barry Z. Posner, James M. Kouzes, and Warren H. Schmidt, “Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture,” Human Resource Management24, no. 3 (1985): 293–310. “A Cross-Cultural Investigation of the Shared Values Relationship”.

4- Amy Wrzesniewski, Barry Schwartz, Xiangyu Cong, Michael Kane, Audrey Omar, and Thomas Kolditz, “Multiple Types of Motives Don’t Multiply the Motivation of West Point Cadets,” Proceedings of the National Academy of Sciences 111, no. 30 (2014): 10990–10995, doi:10.1073/pnas.140529111.

5- Thomas Kolditz, “Why You Lead Determines How Well You Lead,” Harvard Business Review Blog, July 2014, https://hbr.org/2014/07/ why-you-lead-determines-how-well-you-lead.

# الفصل الثامن

# صفاتك ووضعك الحالي ليس ما ستكون عليه مستقبلاً

عندمـا تعـود بالذاكرة عشر سـنوات إلى الوراء، هل ترى أن الأمـور اليوم لا زالت على ما كانـت عليه في ذلك الحين؟ وعندما تنظر إلى الوراء كل تلك السـنوات العشر، فهل أنت تعمـل الآن ما كنت تقـوم بعمله في ذلك الحين؟ نراهن أن إجابتك على كلٍ من السـؤالين ستكون بالنفي.

وهنا يجب أن نأخذ في اعتبارنا سـؤالين آخرين، وهما: بالنظر إلى المسـتقبل بعد عشر سـنوات من الآن، هـل تتوقع أن يكون العـالم مختلفاً مقارنة بما هو عليـه الآن؟ وبالنظر إلى المسـتقبل بعد عشر سـنوات من الآن، هل تتوقع أن تقوم بعمل شيء ما مختلف عن ما تقوم بعملـه اليوم؟ والأمر يختلف بالنسـبة لهذين السـؤالين اللذين نراهن أن إجابتك عليهما ستكون بالإيجاب. المقصود من ذلك واضح، أليس كذلك؟

يمر الوقت، وتتغير السـياقات والأفراد. فحال العالم في المسـتقبل من المحتمل أن يكون مختلفـاً عـن ما هو عليه في الوقت الحـاضر، أو ما كان عليه في المـاضي. كما أن طبيعتك في المسـتقبل، مـن المحتمل أن تكـون مختلفة عن ما أنت عليـه الآن، أو ما كنت عليه في الماضي. وبالرغم من أن هذه الجملة قد تبدوا وكأنها تتسـم بالشـفافية والبسـاطة، فمن المهم أن تتمعن وتقدر أهمية هذه الملحوظة[1]؛ فهي تصيب جوهر ما يقوم القادة بعمله، وجزء كبير من ذلك هو التأثير على ما سـيكون عليه المسـتقبل، بعد خمس أو عشر سنوات أو عشرين سـنة في طريقنا، وهو يدفعك إلى أن تتسـاءل وتجيب بنفسك عن أسئلة، مثل: ما هي الصورة التـي أريـد أن يصبـح عليهـا العالم بعد عشر سـنوات؟ ما هـي تطلعاتي للمسـتقبل؟ ماذا أستطيع أن أفعل للمساعدة على إيجاد ذلك المستقبل؟ ما الذي أستطيع عملـه للتأثير على التوجه المسـتقبلي الذي يقـوده أناس آخرون؟ ما هي نوعية الشـخص أو القائد التي أتطلع أن أكون عليها؟

## مجال القيادة هو المستقبل:

تمثل القدرة على تصور المستقبل الأساس الذي يحدد صفات الإنسان، ويميزه عن باقي الكائنات الحية. كما أن القدرة على تصور الإمكانيات المستقبلية المثيرة، يحدد أيضاً كفاءة القادة. قمنا بعمل مسح لآلاف الأفراد في العالم حول ما يريدون أن يروه في قادتهم، وكانت الإجابة أنهم يريدون أن يروهم قادة يتمتعون برؤية مستقبلية (البصيرة ورؤية المستقبل وأن يتمتعوا بحاسة التوجيه) بجانب الأمانة، حيث إن هذه النوعية من القادة هي التي تحظى بأقصى ما يملكون من إعجاب تجاه القادة. وفي المتوسط، أيّد ٧١٪ من أفراد الدراسة الأمريكيين هذا الرأي. أما في آسيا وأوروبا وأستراليا، فقد كانت الأفضلية للنظرة المستقبلية أعلى بنسبة ١٠٪. وعلى مستوى الوظائف العليا في المنظمات، حظيت النظرة المستقبلية تقريباً بـ ٩٠٪ من المرات[٢].

وكونك تتمتع بالنظرة المستقبلية، فإن هذا لا يعني بالضبط قدرتك على إنهاء مشروعك الحالي في الوقت المحدد. وسواء كان هذ المشروع سينتهي بعد ثلاثة أشهر أو سنة أو خمس أو عشر سنوات، فعمل القائد هو التفكير فيما بعد هذا التاريخ لانتهاء المشروع. ويجب أن يفكر القائد في: «ماذا سنقوم بعمله بعد استكمال المشروع؟». فإذا كنت لا تفكر فيما سيحدث بعد استكمال مشروعك الأطول مدة، فإنك حينئذ ستفكر فقط على المدى البعيد، من الزاوية التي ينظر إليها أي فرد للمدى البعيد أيضاً. وبمعنى آخر، ستكون رؤيتك مفصولة عن العمل! وكقائد، ستحتاج للتفكير في المشروع التالي، والمشروع الذي يليه، والذي يليه.

فتطوير قدرتك على القيادة سيتطلب منك أن تقضي وقتاً أكبر بكثير من التفكير في المستقبل، مقارنةً بما تقوم بعمله وتوجه له قراراتك في الوقت الحالي، وأن تنظر أكثر إلى المستقبل، مقارنةً برد فعلك البسيط لأشياء حصلت في الماضي أو تحدث الآن. فكونك تتعامل برد الفعل فقط، هو الذي سيجعلك تعود إلى الوضع الراهن، وكونك استباقياً ومبادراً، سيجعلك تتقدم للأمام.

وهناك سؤال آخر مهم وهو: «أيهما أفضل؟» ويقصد بذلك أيهما أفضل (سواء على المستوى الشخصي أو مستوى المنظمة)؛ ما تقوم بعمله الآن أو ما تتوقع أن تقوم بعمله

في المستقبل؟ نجد أن هذا السؤال بالضرورة يدفعك إلى الأمام في تفكيرك. وهناك عنصر ضروري في رغبة الناس في أن يخصصوا الوقت والطاقة، التي تلزم لجعل أشياء غير عادية تحدث، وهذا العنصر هو مساعدتهم على إيجاد المعنى والهدف في مواقفهم الحالية، من خلال التركيز على جعل حياتهم أفضل على المدى البعيد[٣].

ورغم الأهمية العامة التي يوليها الناس للتمتع بالنظرة المستقبلية، إلا أنه لا بد أن تكون لديك الحساسية اللازمة تجاه اثنين من التحديات: التحدي الأول، هو أن أفراد الدراسة من الشباب وأيضاً أولئك الذين لديهم خبرة محدودة في العمل، لا يولون أهمية كبرى لنوعية النظرة المستقبلية، كما يعول عليها قائدهم وزملاؤهم الأكثر خبرة. فنجد أن القادة في بداية سن العشرينيات وفي خطوط الجبهة المتقدمة، يميلون إلى تقدير النظرة المستقبلية بـ ٢٠ نقطة في المائة أقل من مديري الإدارة المتوسطة، وبحوالي ٤٠ نقطة في المائة أقل من المديرين التنفيذيين. فتقدير النظرة المستقبلية لصفات قائد مرغوب فيه، يزيد بمرور الوقت مع زيادة المسؤوليات. فأنت تحتاج إلى التقدم من هذا المنحنى، من خلال أن تبدأ الآن بتطوير قدرتك على التفكير على مدى أكثر بعداً.

أما التحدي الثاني، حسبما تشير بياناتنا، فهو أن الناس لا يشعرون بوضع جيد، أو لا يشعرون بالراحة بالنظر إلى المستقبل، مثل ما هم عليه في التطبيقات الأخرى للقيادة[٤]. فالتغذية الراجعة من زملائهم والتقارير المباشرة هي نفسها، ومجموعة المهارات التي يحتاجها أغلبية القادة ليصبحوا أكثر كفاءه لرؤية مشتركة. تعني هذه النتائج، أنه يجب عليك أن تكون أكثر تروياً في تعلم النظر إلى الأمام والتحدث عن المستقبل. ولأن من المحتمل أن تكون هناك طلبات كثيرة تضغط على وقتك، فإن هذا يعني أنك ستحتاج إلى أن تبذل جهوداً ضخمة جداً؛ لكي تصبح أكثر توجهاً إلى المستقبل؛ إلى مستقبل لا يسير تجاه تطلعاتك، وما يجب أن يحدث وما يمكن أن يحدث، وما المفروض أن يحدث إذا سارت الأمور على نحو أفضل مما هي عليه اليوم. وكما قال هداف دوري الهوكي الوطني واين جريتسكي Wayne Gretzky: «لاعب الهوكي الجيد يلعب حيث سيكون القُرص، في حين يلعب لاعب الهوكي العظيم حيثما سيكون القُرص».

## التخطيط للمستقبل يتطلب إدراك الحاضر:

يمكن لكلٍ من الضغوط اليومية وإيقاع التغيير، وتعقيد المشــكلات واضطراب الأســواق العالمية أن يحد من تفكيرك، وأن يجعلك تعتقد أنه ليس لديك الوقت أو القدرة على التوجه المستقبلي بشكل أكبر، ولكن لا يجب أن يمثل التطلع إلى المستقبل إضافة لأي شيء آخر أنت مشغول به فعلاً الآن. وكما قد يبدو إذا رجعنا إلى الحدس أو الحاسة السادسة، فإن أفضل مكان تبدأ فيه بناء المستقبل، سيكون عن طريق وعيك في الوقت الحاضر.

وقد يرجع الفشــل في تطلعك إلى المستقبل إلى عدم وعيك في الحاضر، مقارنةً بأي عامل آخــر. فأنت تصرفت وكأنك طيــار آلي يوجه طائرة، ولم تنظر حولك معتقداً أنك تعرف كل شيء تحتاج أن تعرفه، وتنظر إلى العالم من خلال فئات تم تحديدها بشكل مسبق، وتعمل مــن خلال النظر إلى الأمور انطلاقاً من وجهة نظر واحدة. فأنت غير موجود على الإطلاق. قد يكون جســدك في الغرفة، ولكن عقلك في مكان آخر. ولكي تزيد من قدرتك على تصور حلول جديدة وخلاقة للمشكلات اليومية، يجب أن تتوقف وتنظر وتسمع.

يجــب أن تتوقــف يومياً لبعض الوقت. حدد مســاحة بيضاء عــلى التقويم. يجب أن تذكر نفســك بغلق الأجهزة الإلكترونية المدمرة التي لديك. أغلق جوالك، وأغلق اســتقبال الرســائل النصية، والبريد الإلكتروني، والساعة الذكية، والمتصفح. توقف عن الحركة، وأوقف كل وســائل التشتيت هذه. ومن ثم، اســتمر في الملاحظة بشكل أكبر لما يدور حولك الآن. فحتى ترى الأشياء التي تدور حولك، يجب أن تكون حاضراً، ويجب أن تكون أكثر اهتماماً، كما يجب عليك أن تكون أكثر فضولاً.

انظر حولك؛ فمعظم الابتكارات تأتي أكثر من ملاحظة ما يحدث هنا، في المكان والزمان الذي أنت فيه، وليس في كرة زجاجية سحرية ستنظر إليها. فأفضل القادة كانوا ولازالوا هم القادة الملاحظون بحماس لحالة الإنسان. فهم يهتمون أكثر من أي شخص بما يدور حولهم. ولذلك، انظر إلى ما تســتطيع عمله؛ لكي تبدأ النظــر إلى ما هو مألوف في الطرق الجديدة. انظر إلى الاختلافات والفروقات. ابحث عن الأنماط التي حولك. انظر إلى الأشياء من خلال مناظير مختلفة. انظر إلى الحاجات التي لا تستطيع أن تلبيها.

واســتمع. اســتمع إلى الإشارات الضعيفة. اســتمع إلى ما لم يقال. استمع إلى الأصوات غير المألوفة. استمع إلى الذين لا يشبهونك. استمع إلى أشياء لم تستمع إليها قط من قبل.

وحين تتوقف وتنظر وتســتمع، فستتعجب من كل الاحتمالات أو الإمكانيات التي تدور حولــك. فالقادة في الغالب يجدون طريقهم للمســتقبل؛ بســبب ميولهــم لأن يكونوا بلا ارتياح، ولأنهم لا يشــعرون بالرضا أبداً تجاه الوضع الراهن. ولا يهم ما إذا كانت الأشــياء تســير على نحوٍ حســن. فالقادة يؤمنون أنهم من الممكن أن يكونوا أفضل، وغالباً ما يكون ذلك بإصلاحهم للأشياء قبل تعطلها.

## تصور المستقبل:

يبدأ تصور المستقبل في العادة بوجود رغبة مبهمة لعمل شيء ما، يجعلك تتحدى نفسك وتتحــدى الآخرين. وبما أن الرغبة تكبر في داخلك، فإن ذلك يحدث أيضاً لعزمك وإصرارك. وتدفعك قوة هذه الطاقة الداخلية لتوضيح ما هو أكثر شيء تريد أن تقوم بعمله، وتعتني به بأقصى عمق لديك، وتبدأ بتكوين فكرة عامة، حول ما تريد أن يكون عليه منتج أو خدمة أو فريق عمل أو منظمة، بعد اســتكمالك أنت والآخرون الرحلة، وقد تحاول رسم أو كتابة صورة للمستقبل أو ترسم نموذجاً لها.

ولأنــك تريد ما تقوم بعمله أن يكــون متميزاً، فإنك تميز منظمتك أو قضيتك عن غيرها التي تنتج نفس المنتج، وتقدم نفس الخدمة أو تقدم نفس الوعود. فرؤيتك التي تؤمن بها مميزة، وهي أيضاً رؤية نموذجية. وبمعنى آخر، فأنت تريد أن تحدد معياراً للتميز والجمال والتفوق. فأنت تريد أن ترى نفسك نموذجاً للآخرين. ولأنها صورة للمستقبل فقط وليست شــيئاً آخر تم تطويره بالكامل، أو حتى هناك استطاعة لتقديم وصف تفصيلي له، فإن هذا لا يعني أنك لا تســتطيع أن تتقدم. فالأمر يشــبه القيادة مســاءً، والمصابيح الأمامية تنير لك الطريق. فقد تكون قادراً على أن ترى فقط مســافة قصيرة أمامك، ولكنك لا تســتطيع استكمال الرحلة كلها بنفس الطريقة. فالقادة لديهم صورة مثالية ومتميزة للمستقبل، ولما يمكن الإشارة إليه بشكل عام كرؤية.

فالرؤى بالنســبة للمنظمات والإصلاحات والحركات، وأيضاً الرؤى للرحلات معقدة أكثر مقارنــةً بهذا بالطبع. وأنت لا تتبع بالضرورة عملية متسلســلة لتوضيح رؤيتك - خصوصاً

إذا حاولـت أن تحقـق مـا لم يحققـه أي أحد من قبـل. فالرواد في أيـة محاولة لا تكون لديهم خرائط لدراسـتها، ولا كتب إرشـادية لقراءتها، ولا صور لمشاهدتها. فيمكنهم فقط أن يتصـوروا الاحتمالات. حيث إن الفايكينج حين كانـوا يعدون لرحلاتهم البحرية الأولى، كان المستكشـفون فقـط هم الذين يحلمـون. بدون أي خبرة سـابقة توجههم، قد يكون المستكشـفون الأوائل قد وجـدوا أن أحلامهم خيالية، أو أن رؤيتهـم للأمر أصعب من أن تتحقق مقارنةً بما توقعوه.

وعلى الجانب الإيجابي، فإن افتقاد الخبرة السابقة يعني أن الرواد يمكنهم صناعة المستقبل الذي يتمنون أن يصنعوه أو يكتشـفوه. فهؤلاء الذين قاموا برحلات استكشافية في القرون الأولى، والذيـن خططوا للبحث عـن أراضي جديدة ،لم يتصفوا غالبـاً بالواقعية؛ فقواربهم كانت صغـيرة وتجهيزاتهم كانت هزيلـة، ولكن افتقادهم للواقعيـة لم يمنعهم من القيام بالرحلـة، بل في الحقيقة سـاعدهم ذلك. فأحلامهم تجاه ما هـو ممكن ملأهم بالحماس، ومكنهم بشكل أفضل من إقناع الآخرين أنه يوجد العديد من المصالح التي سيتم تحقيقها.

## اكتشف ذاتك المثالية:

رؤية المسـتقبل ليسـت تخمينات، ولكنها إبداعات. فلا يوجد من يتوقع ماذا سيكون عليه المستقبل بنسبة ١٠٠٪ بشكل مؤكد. فهناك العديد من العوامل التي يجب أن نأخذها في اعتبارنـا. ومع ذلك، يمكنك أن تقول ماذا تريد أن يكون عليه المسـتقبل. والمكان الذي تبدأ منه هذه المحادثة، هو أن تركز على نوع القائد الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل.

تـؤدي القيادة إلى تغير طبيعتك؛ إذ يغير ذلك علاقتك مع نفسـك. فأنت لم تعد مجرد شـخص يشـارك فحسب. فأنت الآن شـخص يأخذ معه الناس في رحلات لأماكن لم يذهبوا إليها أبداً من قبل.

تؤدي القيادة لتغيير الطريقة التي تقدم بها نفسك يومياً. فمن المتوقع أن تكون قدوة للقيم التي تعتنقها أنت ومنظمتك.

سـيغير ذلـك نظرتك للمسـتقبل. ومن المتوقـع أن تكون قادراً على تصـور إمكانيات المستقبل المدهشة وإيصالها إلى الآخرين.

ويؤدي ذلك إلى تغيير طريقة استجابتك للتحديات. ومن المتوقع أن تشعر بالراحة تجاه عدم الثقة والتجارب البطولية وتتعلم من التجارب.

وسيؤدي ذلك إلى تغيير طريقة ارتباطك بالآخرين. ومن المتوقع أن تبني علاقات، وأن تعزز التعاون وتقوي الآخرين وتبني الثقة معهم.

ستتغير الطريقة التي تظهر بها للآخرين كيف تقدرهم. فمن المتوقع أن تتعرف على المساهمات بصدق وأن تحتفل بنجاح فريق العمل.

ويعني الإخلاص لهذه التوقعات والقيادة بأفضل ما لديك، أنك بحاجة إلى أن تكون واضحاً، وأن تشعر بالارتياح تجاه نوعية القائد التي تتطلع إليها. وسوف نتطرق إلى الصورة المثالية للمستقبل للصالح العام في الفصل القادم، ولكن البحث أظهر أن «الدافع العاطفي للتغيير المتعمد» يأتي من نفسك المثالية[٥]. فهو المولد الذي يستحث الانفعال الإيجابي الذي تحتاجه لتحافظ على تقدمك للأمام.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية في هذا الفصل في أن الناس يتوقعون النظرة المستقبلية من قادتهم، وتميز هذه النوعية بين القادة والمساهمين الأفراد. ولكي تنظر إلى المستقبل، يجب عليك البدء بالتفكير في الحاضر. توقف، انظر واستمع لما يحدث حولك. وبهذه الطريقة، ستكون أفضل تناغماً مع تطلعاتك وتطلعات الآخرين. وتتطلب القدرة على جذب الآخرين إلى الأمام، أن تكون قادراً على تصور ما سيكون عليه المستقبل، من حيث الشكل والأثر والشبه. وأحد الأمكنة التي سنبدأ منها، هي رؤية نوع القائد الذي تود أن تكون مثله في الخمس أو العشر أو العشرين سنة القادمة. وهذه الصورة المثالية للمستقبل ستولد الطاقة الانفعالية الضرورية التي ستجذبك إلى الأمام.

## تدريب ذاتي:

تخيل بعد ١٠ سنوات، قد تم تكريمك كقائد للسنة. فأنت تحضر حفل تكريمك، ويصعد الزملاء والعاملون معك وأفراد أسرتك وأصدقاؤك المقربون، ويتحدثون عن قيادتك وكيف

اســتطعت أن تحدث فرقاً إيجابياً فيهم.  ماذا تأمــل أن يقولوا عنك؟ ماذا تأمل أن يتذكرك به الناس في هذا اليوم؟ لا يعتبر هذ التدريب رحلة للذات أو الأنا، ولكنه للتفكير بعمق في الإرث الذي تريد أن تتركه.  ففي ملف قيادتك، سيكون عليك أن تسجل أفكارك عن جوانب أساسية من حياتك:

الــدروس: ما هي الدروس الحيوية التي تأمل مــن الآخرين أن يقولوا لك إنك اجتزتها؟ على سبيل المثال، علمتني كيف أواجه المحنة بكياسة وإرادة.

المُثــل: ما هي المثل -القيم والمبــادئ والمعايير الأخلاقية- التي تأمل من الناس أن يقولوا إنك تتمسك بها؟ على سبيل المثال، تتمسك بالعاطفة وخدمة الآخرين.

المشــاعر: ما هي المشــاعر التي تأمل من الناس أن يقولوا إنها لديهم / أو كانت لديهم حين كانوا معك أو حين فكروا فيك؟  على ســبيل المثال، جعلتني دائماً أشــعر أنني قادر على عمل المستحيل.

التعبيرات: ماهي التعبيرات أو المساهمات الدائمة -سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة- التي ســيقول الناس أنك تركتها تجاههم وتجاه الآخرين؟  على ســبيل المثال، يمكنك أن ترى إرثه في آلاف من الشباب الذين علّمتهم، والذين حققوا أشياء عظيمة.

قــم بمراجعــة ما كتبت. وأثنــاء قيامك بهذا، حــدد بعض الأفكار المحوريــة.  ارجع إلى ما ســجلته عن هذه الجوانب الأساســية من حياتك بشكل دوري، بحيث يكون ذلك سنوياً على الأقل؛ لمراجعة وتحديث ذلك.  بالإضافة إلى ذلك، اســتخدم هذا التحليل للمساعدة في الإعلام عن أنواع التطوير التي تحتاجها؛ لتصبح القائد المثالي الذي تتخيله لنفســك في الليلة التي تحظى فيها بالتكريم!

# ملاحظات:


١- يتسق هذا التساؤل مع مارشال جولدسميث Marshall Goldsmith ومارك رايتر Mark Reiter، ما أوصلك هنا لن يوصلك إلى هناك: كيف يصبح الأفراد الناجحون أكثر نجاحاً :What Got You Here Won›t Get You There How Successful (People Become Even More Successful) New York: Hyperion, 2007.

2- James M. Kouzes and Barry Z. Posner, 2011 Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

٣- انظــر أيضــاً: Susie Cranston and Scott Keller, "Increasing the 'Meaning Quotient' of Work," McKinsey Quarterly, January 2013.

٤- ترتبط سلوكيات القيادة هذه بالسعي إلى رؤية متبادلة، وبين ثلاثين نوعاً من سلوكيات القيادة التي تم قياسها على أساس منظومة ممارسات القيادة. فإنها تأتي في العادة بين السلوكيات الأقل تكراراً التي تؤدي إلى إشراك الموظفين.

٥- لمناقشــة أخرى للذات المثالية في القيادة، انظر: ريتشــارد إي وكليو أكريفو Richard E. and Kleio Akrivou: «النفــس الذاتيــة كقائد للتغيــير الــدولي The ideal Self as the Driver of International Change»، مجلة تطوير القيادة، Journal of Maangement Development، ٢٥، العدد ٧ (٢٠٠٦): ٦٢٤-٦٤٢.

# الفصل التاسع
# الاهتمام بقيم وآراء الآخرين

يســألنا الناس باســتمرار: «كيف تُعَرِّفُون القيادة؟» وبالرغم من أن لدينا تعريفنا، فإننا قبل الإجابة عادة نحول الســؤال إلى الجمهور، ونســأل: «ما هي برأيكم أبســط إجابة لهذا السؤال؟ ما هي أبسط طريقة لمعرفة إذا ما كان شخصٌ ما قائداً أم لا؟»[1].

وكانــت الإجابــة التي نحصل عليها باســتمرار، هــي صيغة من التعبير التــالي: «لديهم معجبــون». تمثل تلك اللحظة لحظــة الانتصار. فالمعجبون هم الذين يحددون ما إذا كان شــخصٌ قائــداً أم لا. فلا يمكن أن يكون هناك أي قــادة إذا لم يكن هناك أي معجبين. فإذا سرت إلى الأمام بخطوات منتظمة تجاه وجهة مستقبلية، والتفتَّ ولاحظت أنه لا يوجد أحد هناك، فحينئذ ســتكون بالضبط مثل من يتجول في نزهة. فالقيادة أساســاً هي العلاقة بين الذين يتطلعون إلى القيادة، وهؤلاء الذين ســيختارون الإعجاب. وإذا لم يوجد من يعجب بــك، فــإن هذا يعني أنه لا توجــد علاقة هناك. فلا يوجد شيء يربط بــين ما تراه وبين ما يريدونــه. وهذا حقيقــي، بصرف النظر عما إذا كانت العلاقة علاقة فرد بفرد أو علاقة فرد بعدة أفراد.

لا تتعلق كثيراً بما عليه القائد. وبالرغم من ذلك، فإن ألان دادو Alan Daddow في هذا الوقت، كان الشخص المسؤول عن المسنين في غرب أستراليا، وفهم أن مسؤوليته كانت عمل ما يســتطيع لزيادة فاعلية فريق العمل، أياً كانت الطريقــة المتبعة. «ومراراً وتكراراً، عند التفكير في أفضل التجارب الشــخصية للقيادة، قدر الناس أن الأمر لا يتعلق بفرد بل يتعلق بمجموعة». وكما أشــار سانيل مينونSunil Menon، مدير البحث والتطوير في شركة أفايا Avaya، قائلاً: «يعرف القادة أنهم بحاجة إلى شركاء لجعل أشــياء غير عادية تحدث. فهم يستثمرون بنشاط وبكثافة في بناء علاقات جديرة بالثقة». ومثلك مثل ألان وسانيل؛ فأنت بحاجــة إلى تقدير أن النجاح يمكــن تحقيقه فقط، حين تجعل كل فرد في المنظمة ناجحاً في عمــل ما يحتاجون إلى إنجازه. فالناس لن يتبعوك أو يعجبوا بك لفترة طويلة جداً، هذا إن

اتبعوك أو أعجبوا بك أصلاً، لو كانت رسالتك: «أريد منك مساعدتي لأصبح ناجحاً»، ولكنهم سيتبعونك حين تكون رسالتك: «أنا هنا لمساعدتنا جميعنا؛ لنكون ناجحين في خدمة قضيتنا المشتركة».

وتقديــر أن القيــادة لا تحدث بدون أن يكون لديك أتبــاع أو معجبون تقدير متواضع. فهــو أداة تذكير أن القيادة لا تتعلق كلها بك أنت. فالقيادة ليســت فقط متعلقة برؤيتك أو قيمــك. فالقيادة متعلقة برؤية وقيم مشــتركة. فالقيادة ليســت وضع كل فرد بموازاة هدف محدد وقضية شائعة.

ويعتبر أثر هذه العلاقة المتبادلة عميق جداً. فهل يدهشك أن تعرف أنه حين لا يشعر النــاس بقيمتهــم، وبالتقدير من مديرهــم أو مشرفهم، فمن المحتمــل أن تتضاعف فرصة بحثهم عن عمل آخــر أربع مرات، مقارنةً بهؤلاء الذين لديهم علاقات قوية مع مديريهم؟ وفي المقابل، هل يدهشك أن تعرف أن أغلب المديرين يفشلون في وظائفهم؛ بسبب علاقتهم الضعيفة المباشرة بمرؤوسيهم؟[٢].

بالطبع، لا يمكن أن تنشــأ أية علاقة إلا بعد أن يبدأ الناس بالتحدث، وتبادل المعلومات مــع بعضهم البعض، ويجب أن يبدأ هذا العمل شــخصٌ ما منهــم، ويجب أن يكون الفرد الذي يحظى بالثقة. ولكن لا يوجد شيء غير عادي يحدث، إذا لم يتبع الشــخص الذي بدأ بالحديث شخصاً ثانياً وثالثاً، وهكذا.

## الاهتمام بما يراه الآخرون:

في كلمته الشــهيرة، صرخ مارتن لوثر كينــج Martin Luther King Jr، بصوت عالٍ في المظاهرات التي حدثت في واشنطن في ٢٨ أغسطس ١٩٦٣ قائلاً: «لدي حلم». وقد اشتمل ذلك الحلم على صور عن المســتقبل: «في التلال الحمراء في جورجيا، ســيكون كل أبناء من كانوا عبيداً في السابق، وأبناء من امتلكوا هؤلاء العبيد، قادرين على الجلوس معاً على نفس المائدة كإخوة». «ويوماً ما هناك في ألاباما، ســيكون الأولاد السود والبنات السود، قادرين عــلى وضع أيديهم في أيــدي الأولاد البيض والبنات البيض كإخوة وأخوات». حين نســمح لناقــوس الحرية أن يدق، وحين نجعله يدق في كل قرية ومدينة وولاية، فســنكون قادرين

عــلى التعجيــل بهذا اليوم حين يضع كل عباد الله أيديهم في أيد بعض، ســواء كانوا ســوداً أو بيضاً، يهوداً أو مسيحيين ...».

وقــال أيضاً: «هذا هو أملنا»، وصاح بأعلى صوته بــأن الحلم لن يتحقق إلا إذا كنا على اســتعداد للعمل معــاً، والكفاح معاً، والذهاب إلى الســجن معاً»[٣]. وهلــل هؤلاء الذين تجمعوا في النصب التذكاري للينكولن في هذا اليوم لرسالة الدكتور كينج، ولكن الأمر لم يكن ســهلاً عليهم؛ فلــم يكونوا على نفس مســتوى كينج في الحديث. فقــد كان كينج متحدثاً لبقاً. هللوا وصفقوا؛ لأنهم اســتطاعوا الارتباط بالحلم عــلى طريقتهم. فقد كانت آمالهم وتطلعاتهم هي التي يتحدث عنها، وأنها تعبر عنهم وليس عنه فقط. فقد استطاعوا أن يروا ما رآه؛ بسبب أنهم استطاعوا أن يروا ما تخيلوه.

وبالرغــم من أنك في حاجــة لأن تكون واضحاً في رؤيتك وقيمــك، يجب أيضاً أن تكون مراعياً لهؤلاء الذين حولك. فإذا لم تستطع أن تجد خطاً مستقيماً بين ما تهتم به وما يهتم بــه الآخــرون، فلن تجد هدفاً عاماً أو تحقق هدفاً كبيراً. فغالباً لا يوجد من يحب أن تقول لــه: «هنا الطريق الذي ســنذهب فيــه، فانضم إلينا إذاً» -بغض النظــر عن طبيعة الصيغ اللغوية الرائعة والجميلة التي تستخدمها- فهم يريدون أن تكون قادراً على سماع ما يجب أن يســمعوه، ويريدون أن يروا أنفسهم في صورة أنت تقوم برسمها. «ماذا في الصورة لي؟» سؤال عادل ومقبول.

وهذا يعني أنه لكي تكون أفضل قائد ممكن، يجب أن تعرف بعمق ما يريده وما يحتاجه الآخرون، وأن تفهم آمالهم وأحلامهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويجب أن تعرف العناصر التي لديك، ويجب أن تربطها ببعض بالطرق التي تحفظ مشاركتهم.

## أهمية التواصل مع الآخرين:

يتطلــب نوع الاتصال الــذي نحتاجه لنحث الآخرين على العمــل؛ لتحقيق فهم الناس بمســتوى أعمق كثيراً من المســتوى الطبيعي، الذي ربما تجده مريحاً لك. فهو يتطلب فهم أقــوى ما يتلهف عليه الآخرون وأكبر مخاوفهم، ويتطلب معرفة عميقة بما يســعدهم وما يحزنهم، ويتطلب معايشة الحياة كما يعايشونها.

لتكــون قادراً على عمل ذلك، فإن هذا الأمر لا يعد ســحراً أو علــم صواريخ، ولكن كل ما تحتاج إليه هو الاســتماع بعناية كبيرة جداً لما يريده الآخرون. ومع ذلك، ماذا ســتفعل إذا لم يســتطع الناس التحدث بوضوح عن الشيء الذي يريدونه؟ هذا سبب واضح يجعلك في حاجة لكي تكون مســتمعاً من الطراز الأول. فالاســتماع لا يتعلق بالكلمات فقط، ولكنه يتعلق بأن تبدي الانتباه، ويتعلق كذلك بالكلمات التي لم يتحدث بها الشخص الذي أمامك. والاســتماع هو قراءة لما بين الســطور، ويتعلق بملاحظة ما يجعل الأشــخاص الذين أمامك يبتســمون، وما يجعلهم يغضبون، وكيف يقضون وقتهم (ولا يقصد بذلك الوقت في العمل فقط)، وهكذا. ومع ذلك، فمن وجهة نظر القيادة، الأمر الذي يمكنك أن تكون متأكداً منه، هــو أن جميع الأشــخاص يتطلعون لغدٍ أفضل من اليوم. فهــم بالضرورة لا يريدون كلهم نفس الشيء، ولكنهم يريدون جميعاً أن يجدوا تحسناً.

لا نستطيع أن نؤكد بما يكفي على أن: القيادة علاقة. ولا يزال الكثير من الناس يعتقدون أنهم لا يجب أن يكونوا قريبين جداً من الآخرين في الســياق التنظيمي؛ لأن هذا لن يطغى فقط على رأيك تجاههم، ولكنه أيضاً سيتدخل بقدرتك على اتخاذ قرارات صعبة وقاسية (أو غير مألوفة) تؤثر عليهم.

حدثنا سيرجي نيكيفوروف Sergey Nikiforov، نائب الرئيس الحالي، ورئيس المبشرين في شركة حلول برمجيات الحاسب الآلي انتربرايس سوفتوير سوليوشنز GOAPPO في وقتٍ مبكــر من مهنته، قائلاً: «اتبع هذا النوع من النصائح لبضع ســنين دون التفكير فيها ملياً». ومع ذلك، وفي أحد الأيام، قرر أن يكتشــف ما الذي يؤثر على «تواصل الإنســان العادي»، مع الأشــخاص الذين يعمل معهم في مكان عمله. ومن ثم، أرســل إشــعاراً إلى العاملين في المجال الفني، ودعاهم إلى تناول العشاء معه في مطعم محلي، إذا كان جدول عملهم يسمح لهم بذلك، ثم حضر إلى المطعم قبلهم بقليل وانتظر في طاولة خالية، وهو يتوقع ويتساءل: هل سيأتي أي فرد منهم؟ ويفكر أنهم ربما تكون لديهم شكوك حول هذه الدعوة، وأنه طلب منهم أن يأتوا معاً في مثل هذا الجو غير الرسمي خارج مكاتب العمل التقليدية. وفي نهاية المطاف، بدأ زملاؤه بالتوافد الواحد تلو الآخر، ثم قال سيرجي:

> جلســنا هناك في صمت غير ملائم، ننظــر إلى قوائم الطعام لعدة دقائق. وأخــيراً، قــررتُ أن أوضح لهم الأمر مباشرة. قلت لهم: لم يكن هناك ســبب

محدد يتعلق بالعمل لدعوتكم إلى هذا المكان. فكل ما أريد أن أقوم بعمله هو أن أكسر الحاجز بيننا كرئيس ومرؤوسين، وأن نعرف بعضنا البعض بشكل أفضل. لقد عرفتهم كمتخصصين بشكل جيد جداً، ولكن كانت لدي فقط فكرة ضعيفة عن هؤلاء الأشخاص خارج عملهم. لم أعرف الكثير عنهم. اعتذرت لهم، وشرحت لهم أنني كنت آمل بهذا العشاء للتعبير عن نيتي الحسنة، وأن يدي ممدودة إليهم للترحيب بهم كأفراد، وليس كعقول لفنيين.

تبين لي أن لديهم أفكارا مماثلة تجاهي أيضاً بصفتي رئيساً لهم. فمرؤوسي عرفوني كرئيس وكأخصائي، ولكنهم لم يكونوا متأكدين أي نوع من الناس أنا حين يروني خارج الشركة. تحدثنا لمدة أربع ساعات متواصلة في هذا المساء! كانوا حريصين على أن يتحدثوا عن حياتهم الشخصية، وتطلعاتهم وآمالهم وتخطيطاتهم للإجازة وآلاف الأشياء الأخرى. وحين استمعت إليهم في المساء، أدركت كيف كنت غير قادر على التواصل مع زملائي على المستوى الشخصي، وكيف أن رسائلي كانت مقيدة لهم، وغير قادرة على الوصول إليهم من خلال التواصل الشخصي.

اكتشف سيرجي أن مثل هذا الشيء البسيط مثل تناول عشاء مع مرؤوسيه، يمكن أن يساعده على التوصل إلى أرضية مشتركة مع زملائه، تمكّنهم من الاستماع إلى بعضهم البعض، حيث أردف قائلاً: «بقلوبٍ مفتوحة».

فاكتشاف الأرضية المشتركة هو الذي يمكّنك من أن يكون لديك شيء ما يمكن أن تبنيه. فهذه الأرضية هي التي تنشئ منصة لبناء مستقبل أفضل. وفهْم زملائك بهذه الطريقة، سيساعدك على معرفة ما إذا كان المستقبل الذي تريد أن تصنعه، سيكون مستقبلاً يرغب الآخرون في أن يعيشوه ويعملوا فيه. فعلى سبيل المثال، توصلت الدراسات القريبة العهد، إلى أن الجيل الجديد من الشباب الذين دخلوا سن العمل في الألفية الجديدة، يميلون إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة. فهم يرغبون تماماً في العمل بجد واجتهاد، وأن يتعهدوا القيام بمهام عمل صعبة -وفي الواقع، فهم يرغبون في القيام بمهام عملهم هذه- ولكنهم يريدون أيضاً أن يعيشوا حياتهم الخاصة بشكل أكبر، وأن يقضوا وقتاً أكثر

مــع أصدقائهم وعائلاتهــم، مقارنةً مع الأجيال التي ســبقتهم. وبالرغم من أن هذا الحال لا ينطبق على الأفراد الذين دخلوا جميعاً ســن العمل في الألفية الجديدة، إلا أن معظمهم ينظــرون إلى التوازن بين العمل والحياة على أنه يســبق المكانــة الاجتماعية والمال[٤]. ومن ناحيــة أخرى، فإن آباءهم وأمهاتهم العاملين فضلوا العمــل على الحياة العائلية. وبصرف النظــر عن منظومة جيل العمل التي تعمل معها، إلا أن حشــد الآخرين ضمن وجهة نظر مشــتركة في التطلع إلى المستقبل، يتطلب أن تفهم احتياجاتهم. وللقيام بذلك، فإنه يلزمك أن تعرف مرؤوسيك كلاً على حدة.

ويمكــن لعملية التواصل بعمق مــع الآخرين، أن تمكّن القادة من تقدير ما يحفز الناس حولهم، وما يمكّن من توحيدهم. فالقيادة تصبح حواراً بين عدة أطراف، وليست حواراً من طرف واحد. فهي محادثة وليست إملاءً لكلمات.

## يجب عليك البذل لتحقيق هدف أكبر:

هنــاك الكثير مما كُتب عن القيادة، بما يعطي انطباعاً أن الناس يريدون فقط أن يتبعوا أفراداً يتمتعون بالجاذبية الشــخصية؛ إذ تترك هــذه النظرية انطباعاً بأنه لكي تصبح قائداً، فإنــك بحاجة إلى امتلاك جاذبية شــخصية، أو تطوير قدرتك على جــذب الناس وإقناعهم. ومن ثم، فإن هؤلاء الناس سيتبعونك تلقائياً، ولكن الأمر ليس كذلك.

يرغب الناس في اتباع هدف له معنى، وليس ببساطة أداء عمل ما يتقاضون عليه أجراً. فإذا كنت تريد قيادة الآخرين، فســيكون عليك أن تحدد مبادئ وتضع هدفاً قبل كل شيء. والمهمة الأكبر هي التي تدفع كل فرد أو قائد أو مرؤوس على حد سواء إلى الأمام. فالمهمه هي التي تعطي الجدية لكي نعمل العمل المطلوب، وأيضاً لعمل أي شيء استثنائي ومتميز.

فالعمل الهادف عمل حيوي يشــارك فيه الجميع. وجدنا في بحثنا أنه حين يقول الأفراد أنهم يشــعرون وكأنهم يحدثون تغييراً في منظماتهم، فإن درجات مشاركتهم ستكون عملياً أعلى من درجاتهم إذا شعروا أنهم لا يحدثون تغييراً. وهناك باحثون آخرون كانوا قد ذكروا نفس الأمر، حيث قالوا: «إن الموظفين الذين يستخلصون المعنى والأهمية من عملهم، كانت فرصــة بقائهم في المنظمة تزيــد ثلاثة أضعاف عن الموظفين الآخريــن، ويمثل هذا أكبر أثر

بمفرده لأي متغير في الاستبيان. كما ورد عن هؤلاء الموظفين أن رضاهم الوظيفي يزيد عن الآخرين بمقدار ١,٧ مرة، وأنهم أكثر مشاركة بمقدار ١,٤ مرة في عملهم»[٥].

هناك فائدة كبيرة جداً للتعلم، حينما يكون بوسعك أن تجد مغزى للعمل الذي تقوم به. وسواء كان ذلك تعلم القيادة، أو تعلم كتابة كود الحاسوب، أو تعلم كيف تقدم خدمة عملاء ممتازة، فإن التصاقك بهدف ذاتي يرتقي بك، يؤدي بشكل كبير إلى تعزيز تكريس الفرد وقته للتعلم. وأن يكون لديك هدف يتمتع بإمكانية أن «يكون له تأثير ما أو صلة بالعالم الذي تعيش به بما يتجاوز نطاق الذات»، فإن ذلك يزيد من مشاركتك في التعلم وإصرارك عليه. وبسبب تكثيف مشاركتك، ستكون لديك احتمالية أكبر على مقاومة إغراء المشاركة في أعمال أخرى، حتى لو كان عملك الذي تؤديه مملاً[٦]. فتعلمك أن تتولى القيادة يمكن أن يمثل تحدياً وصعوبة، وربما يكون أكثر مللاً أحياناً. فمعرفة أنك تشارك في شيء ما أكبر منك إلى حدٍ ما، سيحسن من حياة زملائك أو عملائك، أو عائلتك أو أصدقائك أو مواطنيك في العالم؛ سيسهل من قدرتك على تجاوز التحديات الصعبة للقيادة والتعلم.

البحوث تظهر أيضاً عند النظر إلى عملك كرسالة، مقارنةً بالنظر إليه كمهنة أو عمل، يقود إلى أعلى مستويات الرضا لديك في كل من عملك وحياتك. كما أن نظرك إلى عملك أيضاً كرسالة، سيؤدي إلى تمتعك بصحة أفضل[٧]. فإيجادك للمعنى والهدف في حياتك، سيحقق ميزة تفوق ميزة الحصول على المال والأرباح. وأن تصبح قائداً يُحتذى به، فإن هذا يمثل تجربة مجزية. إنها تجربة لن تأتي فقط بحس الإنجاز، ولكنها ستأتي أيضاً بالشعور بالقيمة، وأهمية أن تكون في خدمة الآخرين.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أن القيادة ببساطة لا تتعلق بك، وهي ليست فقط أن تحقق قيمك ورؤيتك. فالقيادة بمعنى أكبر، هي مساعدة الآخرين على تحقيق ذواتهم. أما القادة ومرؤوسوهم على حد سواء، فإنهم يبذلون كل طاقاتهم التي يملكونها، فيتطلب أن يشعر الأشخاص أن جهودهم التي يبذلونها، هي لخدمة هدف أكبر يتجاوز نطاق ذواتهم. فنجاحك كقائد يرتبط بشدة بمدى حُسن أدائك، وتفهمك لآمال وأحلام

وتطلعات الآخرين.  يجب أن تجد أرضية مشتركة مع مرؤوسيك، وعمل هذا يعني الارتباط بما يعطي لحياتهم معنى وهدفاً.

## تدريب ذاتي:

في ملــف القيــادة لديك، جهِّز قائمة بعلاقاتك الرئيســية. اذكر فيها أفــراد فريق العمل الذي يعمل لديك، ومديرك، والعملاء المهمين سواء في الداخل أو في الخارج، والأقران الذين تتعامــل معهــم غالباً، وأي فرد آخــر معك ترتبط به.  وإذا كانت القائمــة طويلة جداً، ابدأ بالذين يتكرر اتصالك بهم.  وعليك أن تسأل نفسك فيما يتعلق بكل فرد:

- ماهي القيم التي يحملها هذا الشخص؟
- ما هي معاييره؟
- ما هي آماله وتطلعاته المستقبلية؟
- ما هو الهدف الأعلى الذي يعطي المعنى لعمل هذا الشخص؟

مــن المحتمل ألا تكون قادراً على إجابة كل هذه الأســئلة لكل فرد في قائمتك، وحتى لو كنت تســتطيع، فقد تريــد أن تتحقق من افتراضاتك مع هؤلاء الأفــراد.  قم بعمل جدول للمحادثات غير الرســمية وجهاً لوجه.  أخبر الأشخاص أنك لست مهتماً أساساً فيما يقدرون أو يبحثــون عنــه في مكان العمل وفي وظيفتهم، وأنك تريد الحديــث إليهم عنه.  قد يبدو الأمر أكثر ســهولة في حالة طرحك لأســئلة مقدمــاً؛ لأن هذا النوع مــن المحادثة يمكن أن يتطلــب إعداداً مدروســاً.  تأكد مــن أن تكون نبرة الحديث عفوية؛ وهذه ليســت مقابلة شخصية وبالتأكيد ليست استجواباً.  ومن المحتمل أيضاً أنهم يريدون الاستماع إلى إجاباتك عن هذه الأســئلة التي تم إعدادها، ولكن شــارك بطريقة تجعل التركيز على الشخص الآخر وليس عليك.

فــور تســجيل إجاباتك، تراجع خطوة عن البيانات.  انظــر إذا ما كنت تلاحظ أية طرق معينة.  ما هي المواضيع العامة في الردود التي تشير إلى دلائل حول وجهات النظر الممكنة التي توحد الجميع.

## ملاحظات:

١- تعـرف القيـادة عـلى النحو التـالي: "القيادة هي فن حشـد الآخرين ليكافحـوا من أجل تطلعاتهم المشـتركة". جيمـس م. كوزيـس ويـاري ز. بوزنر، تحدي القيادة: كيف تجعل شـيئاً غـير عادي يحدث، الطبعة الخامسـة. (سـان فرانسيسـكو: تحدي القيادة، ويـلي برانـد، ٢٠١٢). James M. Kouzes and Barry Z. Posner, The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen. 5th ed. (San Francisco: The Leadership Challenge, A Wiley Brand, 2012).

٢- انظـر: V. I. Sessa and J. J. Taylor, Executive Selection: Strategies for Success (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). أنظـر أيضـاً Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Be More than IQ, 10th Anniversary ed. (New York: Bantam Dell, 2006); Claudio Fernández-Aráoz "The Challenge of Hiring Senior Executives," in Cary Cherniss and Daniel Goleman, eds.The Emotionally Intelligent Workplace (Advances in Emotional Intelligence): How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 189; and Morgan W. McCall and Michael M. Lombardo, Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983).

٣- يمكنـك الوصـول إلى خطبـة الموقـر د. مارتن لوثر كينـج جيـه آر Reverend Dr. Martin Luther King Jr. «لـدي حلـم I Have a Dream» في ذكـرى لنكولـن وذلك عـلى اليوتيـوب: https://www.youtube.com/watch?v=3vDWWWy4CMhE، وتوجـد نسـخة مطبوعة من الخطبة في كتاب مـن تحرير كوريتا إس كينج Coretta S. King الذي يحمل عنوان كلمات مارتن لوثر كينج، جيه أر The Words of Martin Luther King, Jr. (New York: Newmarket Press, 1984), 95-98.

4- Universum, "Millennials: Understanding a Misunderstood Generation," 2015, http://universumglobal.com/millennials.

5- Tony Schwartz and Christine Porath, "Why You Hate Work," New York Times, May 30, 2014, www.nytimes.com/201401/06//opinion/ sunday/why-you-hate-work.html?_r=2.

6- David S. Yeager, Marlone D. Henderson, David Paunesku, Gregory G. Walton, Sidney D'Mello, Brian J. Spitzer, and Angela Lee Duckworth, "Boring but Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation," Journal of Personality and Social Psychology 107, no. 4 (2014): 559–580.

7- Amy Wrzesniewski, Clark McCauey, Paul Rozin, and Barry Schwartz, "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," Journal of Research in Personality 31, no. 1 (1997): 21–33.



# الجزء الرابع

# الأصل الثالث: تحدي الذات

لكي تطور نفسك كقائد وتقدم أفضل ما لديك، يجب أن تخرج قليلاً من حيز الراحة، ويجب عليك أن تبحث عن تجارب جديدة، وأن تختبر نفسك، وأن تقوم بارتكاب بعض الأخطاء، وأن تواصل صعودك في منحنى التعلم.

يجب أن تتسم بالفضول، وأن تأخذ زمام المبادرة لتجربة أشياء، وتقوم بتجربة أفكار جديدة تماماً وطرق جديدة كذلك لعمل الأشياء. وحين تقوم بعمل هذا، فأنت حتماً ستقوم بارتكاب أخطاء وتفشل. والفكرة الأساسية هنا، هي تعلم الدروس من التجارب وتكرار دورة التعلم.

وحتى تكون أفضل في القيادة، فيجب أن تتسم بالعزيمة والإصرار؛ إذ يجب أن تثابر لمقاومة الصعوبات، بحيث تفكر بطريقة أقرب إلى عداء الماراثون منه إلى عداء المسافات القصيرة. فكل منا يتعثر في عملية التطوير. ولذلك، لا تدع هذا الأمر يخرجك من السباق أو يثنيك عن مواصلة السباق. انهض بسرعة وسر في طريقك الرئيسي، تاركاً المسارات الجانبية، وقوّ من عزيمتك.

يحتاج التعلم إلى شجاعة. فحين تتحدى نفسك، فمن المحتمل أن تقوم بعمل أشياء تخيفك. سيكون هناك شعور بالخوف وعدم الوثوق. وبذلك، ستحتاج أن ترى نفسك وأنت تتخذ قرار الاختيار حول كيفية التحرك إلى الأمام، وتجد المعنى والهدف في الانطلاق نحو توجه جديد.

دعونا نلقي نظرة في الفصول الأربعة التالية، على الموضوعات الرئيسة التي تجعلك قائداً يُحتذى به:

- التحدي هو أرضيتك الصلبة للقيادة.
- يجب أن تتسم بالفضول وأن تواصل إدارة الأمور.
- يجب أن تملك العزيمة والإصرار وتبقى على صلابتك.
- الشجاعة تمنحك القوة لتتطور.



# الفصل العاشر
# التحدي هو أرضيتك الصلبة للقيادة

تحدثت كيلي أديــر Kaily Adair، الطالبة المتفوقة في إدارة الأعمال والعضوة في أخوية «فــاي ميو Phi Mu»، من جامعة ألاباماــا University of Alabama قائلة: إن أقصى شيء مفضــل لدي عن البشر، هو أننا «لا نشــعر بالرضا أبداً عن أنفســنا. بمعنى، أننا باســتمرار نتســاءل ونستكشف ونبتكر من أجل أن نكون في موقف أفضل بشكل عام». تعبر ملاحظة كيلي عن إحدى أكثر الحقائق أهمية عن القيادة، وهي حقيقة أن التحدي يمثل بوتقة تفرز العظماء[1]. قلنا هذا في الفصل الأول، وسنتحدث الآن بشكل أكبر هنا: فلا يوجد قائد استطاع أن يفعل أي شيء غير عادي، من خلال الاستمرار في عمل نفس الأشياء التي يقوم بها.

وأضافت كيلي:

> لو كنا راضين بالطريقة التي كانت عليها الأشياء، فمعنى ذلك أننا لم نكن لنتجاوز العصر الحجري، وأننا لم نكن لنكتشــف أبداً الطريق الذي قادنا إلى التوصل إلى الكهرباء وتسخيرها لخدمتنا، أو لم لنكن قد ابتكرنا الإنترنت الذي مكن الناس حولنا في العالم من التواصل مع بعضهم البعض. نحن الآن نبحث عن طرق لعلاج السرطان، وعن كيفية إيصال إنســان إلى المريخ، والتوصل إلى أفضل تكنولوجيات بديلة للطاقة، وفي كل يوم نخطو خطوة لنكون أقرب إلى مــا اعتبره العلم ضرباً من ضروب الخيال العلمــي منذ أقل من قرن. ورغم أننــا نكون في وضع أفضل، فإننا نبحث عما هو أفضل في خطوة تالية لتطوير أنفسنا. فنحن نبحث باستمرار عن تحدي النهج الذي نسير فيه.

من المحتمل أن تتفق جيني روميتي Ginni Rometty، رئيسة مجلس إدارة شركة آي بي إم IBM، والرئيــس التنفيــذي لهــا، مع كيــلي فيما تقول. ففي عــام ٢٠١٥ في قمة فورتشــن، وهي القمة التي تعقد لأقوى النســاء نفوذاً على مســتوى العــالم، قدمت هذه النصيحــة: «فكر في: متى تعلمت أكثر في حياتك؟ وأي خبرة تعلمتها؟ أؤكد أنك ســتقول لي أنك تعلمت أكثر حين شعرت أنك في خطر»[2].

ولــكي تكون قائداً أفضل، يجب أن تخرج من نطــاق راحتك، ويجب أن تتحدى الطرق التقليدية لعمل الأشــياء، وتبحث عن فرص الابتكار. فممارسة القيادة لا تتطلب فقط منك أن تتحــدى الوضع التنظيمي الراهــن، ولكنها تتطلب أيضاً أن تتحــدى وضعك التنظيمي الحــالي. ويجب أن تتحدى نفســك، ويجب أن تغامر خارج حــدود تجربتك الحالية، وأن تستكشــف مســاحة جديدة بداخلك. هذه هي الأماكن التي يوجد فيها فرص للتحســن والابتكار والتجربة والتطوير. فالنمو دائماً يكون على الأطراف، أو يمكن القول: إنه يأتي تماماً خارج المكان التي تتواجد فيه أنت الآن.

فتحــدي نفســك لا يعني أنك بحاجــة لأن تخرج، وأن تبدأ شــيئاً جديــداً بالكامل، أو تؤســس شركة جديــدة، أو تبدأ حركة اجتماعيــة، أو تغير التاريخ لكي تكــون قائداً، ولكن يجب أن تشــارك في استكشــاف وبحث وتجربة كيف من الممكن أن تصبح الأشياء أفضل، مقارنــةً بما هي عليه الآن. فقط، ألقِ نظرة على المنازل والأحياء وأماكن العمل من حولك، وستجد أنه لا يمكنك المساعدة في ملاحظة أشياء، لا تحدث بنفس الطريقة التي تحدث بها. لا يوجد نقص في فرص التحســن بالطريقة التي توجد عليها الأشــياء، كما لا يوجد نقص في فرص إمكانية إحداث التغيير.

## التحدي يظهر طاقات الناس وأفضل ما لديهم:

التحدي هو السياق المحدد للقيادة. لقد وجدنا باستمرار أن هذه هي الحالة في بحثنا، حــول ما يفعله الناس عند تقديمهم أفضل أداء شــخصي لديهــم كقادة، وهذا لا يمثل فقط سياقاً للقيادة، ولكنه أيضاً يمثل سياقاً للتعلم.

وصفنا في الفصل الثالث دراســة حالة القيادة الشخصية الأفضل، ومنهجية البحث التي نستخدمها في بحثنا، حول ما يفعله الناس عند أدائهم بأفضل ما لديهم كقادة. وقد بيّنا أنه بعد مراجعة الآلاف من هذه الحالات، خلصنا إلى الآتي: (١) كل شخص لديه حكايته الخاصة بالقيــادة التي من الممكن أن يحدثنا بها، (٢) أفعال وســلوكيات القيادة في هذه الحكايات كانت متماثلة تماماً. أدى نمط هذه الاستجابات إلى اكتشاف خمسة تطبيقات للقيادة التي يُحتذى بها.

كما اســتخلصنا شيئاً آخر من هذه الحالات لأفضل ممارســات القيادة، وهو: كانت كل دراســة من هذه الدراســات تدور حول التغيير، والتحدي، والظروف القاسية. ففي أفضل ممارســاتهم الشــخصية للقيادة، وصف الأشــخاص التعامل مع ســوء الحظ والاضطرابات والصعوبات والمصاعب غير المتوقعة، وحدثونا عن المغامرة بالخروج في مغامرات اتســمت بالخطورة – شخصياً ومهنياً وتنظيمياً، وحدثونا عن كيفية اضطرارهم للالتفاف على العمليات الفاشلة، أو البدء في مغامرة من نوع جديد، وحدثونا عن قيادة مشروع لا يستطيع شخص آخر أن يحاول أو يكون الأول في معالجة الأمر الذي يخيف الآخرين. فلم توجد ولو حكاية واحدة حول كيفية الحفاظ على الأشــياء كما هي، أو عمل الأشــياء بالطريقة التي يقومون بعملها دائماً، أو الحفاظ على الوضع الراهن. لم توجد ولو حكاية واحدة.

تظهر البحوث التي أجريناها ما يلي:

- تفتــح فرص تحدي الوضع الراهن وطرح التغيير، البابَ لعمل أفضل شيء لدى الشــخص. فالتحدي هو بيئة التحفيز من أجل التفوق.
- تستنهض فرص التحدي في الغالب المهارات والقدرات، التي لا يعرف الناس أنهم يملكونها. وعند منحهم الفرصة والدعم والوقت، فإنه من الممكن للأفراد العاديين أن يقوموا بأشياء استثنائية في المنظمة.
- النــاس الذين أصبحوا قادة لا يبحثون عــن التحديات التي يواجهونها؛ فالتحديات تبحث أيضاً عن القادة.

مــن المهــم أيضاً أن تتذكر أننــا طلبنا من النــاس أن يحدثونا عن تجاربهــم في القيادة الشــخصية الأفضــل، ولم نطلب منهم أن يحدثونــا عن التغيير أو المصاعــب أو الاضطراب أو التقلبــات، أو عن أول شيء واجهوه أو عن الشــدائد، ولكن ذلك هو ما ناقشــوه، وهذا ســبب أننا نقول: إن التحدي بوتقة يخرج منها العظماء. فالحفاظ على الوضع الراهن هو الأرضية الخصبة للمستوى المعتدل وعدم التميز.

وجد ميهالي سزيكزينتميهالي Mihaly Csikszentmihalyi، أستاذ علم النفس المتميز، ومؤســس وموجه في مركز أبحاث جودة الحيــاة Quality of Life Research Center في جامعــة كلاريمونت جراديويت Claremont Graduate، شــيئاً ما مماثلاً في تدفق البحث،

وهي حالة يجد الشخص فيها نفسه مغموراً في نشاط، ويظهر فيها وكأنه لا يبذل أي جهد. وفي الغالـب، يشـار إلى هذا الشـخص بأنه محـدد بمنطقة معينة. وما وجـده أن «أفضل اللحظات في حياتنا ليست لحظات الأوقات السلبية والتقبل والاسترخاء ... بل تحدث أفضل اللحظات فعلاً، حين يتوسع جسم أو عقل شخص إلى حدود يبذل فيها جهداً تطوعياً لإنجاز شيء ما صعب وقيّم»[٣]. فالأمر ليس فقط أن القيادة الشـخصية الأفضل تأتي من توسـيع قدراتنا للقيام بشيء ما صعب. فكل شيء يجعلنا فعلاً سعداء في الحياة، يأتي من هذا النوع من التجربة.

فإذا كنت سـتتعلم القيادة، فإنك سـتحتاج حينئذ إلى أن تشـعر بالقلـق تجاه الوضع الراهـن، وتتبنّى توجهاً قيادياً للبحـث عن فرص لتحدي مهاراتك وقدراتك، وتكون راغباً في تجربة تغيير البيئة كمكان معتاد للعمل. فكونك جيد بشكل كافٍ، لا يمكن أن يكون جيداً بشكل كافٍ، حينما تسعى لتكون في أفضل صورة تستطيع أن تكون عليها. وفي الواقع، نجد أنه كلما زاد عدد الأشـخاص الذين يذكرون أنهم يبحثون بكل همة ونشـاط، خارج حدود المنظمات التي ينتمون إليها؛ لابتكار طرق لتحسـين ما يجري فيها، زاد شـعورهم بالفاعلية والمشـاركة في مكان عملهم، ويرى مديروهم وزملاؤهم هذا العمل، إلى جانب البحث عن فـرص التحدي لاختبار مهارات الفرد وقدراته، على أنه يرتبط مباشرة بالكيفية التي يرغبون فيها تقييم فاعلية الفرد[٤].

## التحدي يصل بك إلى أهم ما لديك:

تمثل التحديات والصعوبات والنكسـات واللحظات القاسية معاً، مشاهدَ مألوفة لصورة القيـادة. وأحد الأشـياء التي تجعلك تقوم بـدورك كقائد من خلال صـورة القيادة هذه، هـو مواجهة نفسـك وجهاً لوجه. فهـي بالإضافة إلى ذلك، تعتبر طريقاً قاسـياً لتذكرك بما هو أكثر أهمية بالنسـبة إليك، وما تقوم بتقديره، وأين تريد أن تذهب. لقد عرف راندي بـوش Randy Pausch هذا كلـه جيداً، حين ألقى محاضرته الشـهيرة في جامعة كارنيجي ميلون Carnegie Mellon University. ففي مستهل كلمته، فاجأ راندي الحاضرين حين أخبرهم أنه يعاني من ثلاثة أورام ضخمة في الكبد، وأن أطباءه أخبروه أنه لن يعيش أكثر من ثلاثة إلى ستة أشهر على الأكثر، ولكنه أضاف بسرعة: «لا نستطيع تغيير الكروت التي نملكها،

ولكننا نملك تغيير طريقة اللعب بها»، وقال: إنه لم يكن يشعر بالنكد أو بإنكار حالته، وأنه كان يعــرف جيداً ما يحدث إليه، ثــم ذكر هذه الملحوظة أثناء المحــاضرة: «توجد جدران الطوب لســبب ما؛ فهي ليست هناك لإبقائنا بعيداً، بل هي موجودة حتى تعطينا الفرصة؛ لتظهر مدى حاجتنا ورغبتنا في شيء ما»[٥].

كانت ظروف راندي الشــخصية بالتأكيد فريدة بالنسبة له، ولكن ملاحظته تنطبق على الجميــع. فهي مناســبة للقادة على وجه الخصوص. فقد تكــون تحدياتك في أوقات تراها عوائــق صعبة التذليل، مقارنــةً بالتحديات التي يواجهها الآخــرون. ولكن يجب أن تذكر نفســك أن هناك العديد من الأجيال التي سبقتك، قد تعاملت بنجاح مع الحروب العالمية والكســاد الاقتصادي والكوارث الطبيعية. كان واجباً على تلك الأجيال التأقلم مع ابتكارات التكنولوجيــا، والتقدم العلمي والتحولات الثقافية. فما قد يبدو كجدران من الطوب، يمثل أبواباً حقيقية تفضي إلى مستقبل جديد يسألك: «ماذا تريد؟ وما مدى حاجتك الملحة له؟».

إن التحدي، سواء كان لتخطي المحن أو لإنشاء شيء ما متميز وجديد، يقدم لك الفرصة لتسأل نفسك بعض الأسئلة الأساسية عن هدفك وتوجهك. وهناك سبب آخر، كما ناقشنا في الفصل الســابع، للبحث في السبب الذي يلخصه السؤال: لماذا يعد ضرورياً أن تعرف ما هو المهم بالنسبة لك؟

## حتى تتطور، ابحث عن الفرص الصعبة:

ذكر وارين بينيس Warren Bennis، عالِمُ القيادة قائلاً: «يتعلم القادة بممارسة القيادة، ويتعلمون بشــكل أفضل حين تكون هذه الممارســة بمواجهة العقبات. وكما يشــكل المناخ الجبال، فإن المشــكلات تشــكل القــادة. فالقادة الذين يصعب التعامــل معهم، يفتقدون إلى الرؤيــة والتأثير على الصعيد التنفيذي، وفي الظروف الخارجة عن ســيطرتهم. لذا، فقد أصبحت أخطاؤهم تمثل المقررات الدراســية الأساسية للقادة»[٦]. تتفق المُمَارِسة جين راينير Jeanne Rineer، مديرة مجموعة شراء الكاميرات في شركة آبل، أن للقادة، على حد ذكرها: «يبحثــون عن طرق ابتكارية للتحســين، مــن خلال تحمل المخاطــر والتجريب. وفي حالة الفشل أو ارتكاب أخطاء، يُنظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم، بدلاً من النظر إليها كأنماط لعدم الكفاءة».

وتدعم الدراســات قريبــة العهد، التي أجريت حول حالة القيــادة والتطوير التنفيذي، ملاحظات وارين وتجربة جين. وقد ذكر المديرون في إحدى الدراســات الاســتطلاعية، أنهم شــعروا أن أكثر الطرق فاعليــة لتطوير القيادة، كانت مشروعات التعلــم – العمل والمهام متســعة المجال[٧]. وفي دراســة أخرى، فإن أنشــطة، مثل: المشــاركة في فرق عمل وظيفية متقاطعــة، أو العمل ضمن فريق عمل لحل مشــكلة معينة لأحد العملاء، أو العمل ضمن جــزء من فريق عمل ضمن مشروع عالمي، كانــت تمثل أنواعاً من التجارب الأكثر فاعلية في تطويــر قــدرات القيادة[٨]. وتماماً، مثلما يبحث القادة عن فــرص داخل وخارج منظماتهم لتنميــة وتطوير مشروعهم، فإنه يجب على الطــلاب أن يجدوا مثل تلك الأنواع من الفرص لتحســين أنفســهم. ومن الواضح أنك إذا أردت تطوير قدراتك القيادية، فســتكون بحاجة إلى أخــذ زمام المبادرة والتطوع؛ لأداء مهام تفــوق نطاق المهام التي تقوم بها حالياً. فأنت بحاجة إلى أن تجعل تلك القدرات جزءاً من مقرر تطوير القيادة الشخصي لديك. فالطريق الوحيد الذي يمكنك التعلم من خلاله، هو عملك لأشــياء لم تقم بعملها أبداً من قبل. فإذا قمت بعمل ما تعرفه فقط، فلن تســتطيع تطوير مهاراتك وكفاءاتك، ولا تطوير الثقة التي تُكتسب من خلال زيادة الكفاءة.

تذكر في جميع الأحوال أن مُنحنى التعلم لا يســير في خط مســتقيم[٩]. دعنا نقول: إنك تقوم بعمل شيء ما الآن، بحيث تعرف كيف تقوم بعمله، وأنك تقوم بعمله جيداً، ثم يأتي أشــخاص من أمثالنا ويقترحون أن هناك حاجة للتحســين ولتعلم أشــياء جديدة. وبسبب حرصــك على التفوق، تقول: «عظيم. لا أعرف كيــف أقوم بعمل هذا، وأرغب في التعلم». ولكنك حين تشارك في التعلم، فبدلاً من أن تسير نحو الأفضل، يتراجع أداؤك تماماً في البداية. وهذا يفسر ســبب تســمية ذلك بمنحنى التعلم. فحين نتعلم شيئاً ما جديداً، يتراجع الأداء في البدايــة قبل أن يتجــه إلى الصعود. وإذا لم يتراجع، فمعنــى ذلك أنك تقوم بعمل شيء ما تعرفه من قبل.

مــرت أبيجيل دوناهو Abigail Donahue، العضو المشــارك في تطوير مشروع الكتابة الوطني، بتجربة عرفت منحنى التعلم، حينما منحت الفرصة لعقد دورة في المؤتمر الوطني لمنظمتهــا، فقالت: «من الممكن أن يكون هناك أحد الأشــياء التي تمثل أكبر تحدٍ مارســته، وقــادني إلى أفاق أوســع لتنظيم هــذا». في الماضي، حين لم تقم بعمــل أي شيء صحيح في

البداية، ســاورتها شكوك تجاه قدراتها، واعتبرت أن هذا علامة تشير إليها بالتوقف عن فعل مــا تفعله أيــاً كان. ومع ذلك، كانت «آبي» قادرة على أن تجد بداخلها رصيداً داخلياً للقوة تســتمر به؛ بســبب إدراكها أن التعلم ليس بعملية تسير على خط مستقيم. فأثناء التعلم، ســترتكب بعض الأخطاء، ولكنك ستكون في حاجة لتستعيد رباطة جأشك وتتعلم من هذه الأخطاء، وأن تستمر في تحقيق التقدم إلى الأمام».

ربمــا يكــون قد قيل لــك في أكثر من مرة أثنــاء حياتك بأن «تقوم بعمــل معين بطريقة صحيحــة مــن المرة الأولى». وتبدو هــذه كنصيحة، إذا كانت كطريقة متقنة وأنت تشــعر بالقلق تجاه الاتســاق والجودة، ولكنها ســتكون نصيحة شــاقه إذا كنت تحاول تعلم أشياء جديدة. في الحقيقة، أنه عندما يجري تعلم أشياء جديدة تماماً، لا يستطيع أحد أن يتعلمها بشكل صحيح من المرة الأولى أو المرة الثانية أو حتى المرة الثالثة. فأنت سترتكب أخطاء أثناء التعلم، وهذا يمثل جزءاً طبيعياً من عملية التعلم، حيث تمكنت «آبي» من تقدير هذا الأمر.

تكمــن القضية الأساســية في مدى سرعتــك في التعلم؟ وما مدى سرعتــك في التعلم من أخطائك وفشــلك، قبل أن تقوم بالعمل بطريقة صحيحة؟ ارســم صــورة لمنحنى التعلم في رأســك، واعرف أن هذه الابتكارات تفشــل في الغالب في تحقيقها، قبل الوصول إلى النجاح. وإذا توقــف أي مخــترع أو قائد أو رائد مــن رواد الأعمال في منتصــف الطريق، فإن هذا يعني أنه لن يكون لدينا أي جديد. فالفشل ينتج دروساً قيمة يمكن تطبيقها وتكرارها من أجل التعلم، والمثابرة صفــة ضرورية لطالبي العلم الذين يُحتذى بهم، وأيضاً للقادة الذين يُحتــذى بهم كذلك. يقول ويليام جيه ســتريبلينج William J. Stribling، المخرج وكاتب السيناريو: «يُعد تقبل وحب الفشل أحد أهم الأشياء القيمة التي تعلمتها. فالفشل صعب في جميــع الأوقات، ولكنه في النهاية يؤدي إلى أشــياء جيــدة ووجهات نظر مثمرة». وتابع قوله: إن الفشــل والنجاح على حد ســواء يتعلقان بوجهة نظر، ويرتبطان بمدى تأثر الفرد بقدرات مديري ولاعبي البيســبول على تقبل الفشــل؛ فهم يلعبون ١٦٢ مباراة في الســنة، ويرغبون في أن يكســبوا أكثر من نصف هذه المباريات، ويرون في هذا نجاحاً عظيماً. فقد يــضرب اللاعــب الكرة في ٢٥٪ من الوقت فقط، ويعتبر هذا معدلاً قوياً لضرب الكرة. وكما يقول ويل: «تكون لديك الثقة في نفســك، وقدراتك تســمح لك قبول إمكانية وقوع الفشل بشكل كبير (واحتمالية ذلك)، بما يجعل الفشل أقل إثارةً للخوف، بل في الواقع يصبح الفشل

ضرورة». فحــالات الفشــل والإحباط أمر حتمي في التعلم والحيــاة، وكيفية تعاملك معها تحــدد في النهاية مدى فعاليتك ونجاحك. يجب أن تكون أميناً مع نفســك ومع الآخرين. يجب أن تعترف بأخطائك وتفكر في تجاربك؛ لتكتسب التعلم وتكون أفضل في المرة القادمة.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصــل في أنه لكي تقدم أفضل مــا عندك، ولكي تطور نفســك كقائد، يجب أن تتحدى نفســك وتواجه تحدياتك، ويجــب أن تخرج خارج نطاق راحتك، ويجب أن تبحث عن تجارب جديدة، وأن تختبر نفسك، وأن تتسلق لتتجاوز جدران الطــوب، وتجــرب، وترتكب بعض الأخطــاء، وتواصل الصعود على منحنــى التعلم. فأنت لا تتطور إلا إذا شعرت أنك وصلت إلى قمتك وتسعى لتجاوزها.

## تدريب ذاتي:

انطلاقــاً من معرفة أن توســيع نطاق المهام هو أحد أهم الطــرق للنمو، فكر وتأمل في احتياجــات التطوير، وأعدّ قائمة يمثل هــذه الإمكانيات في ملف القيادة. اختر مهمة صعبة تشكل تحدياً بالنسبة لك -تحدَّ شيئاً ما يفوق مستوى مهاراتك وراحتك الحالي- ولكن يجب ألا يكون أمراً صعباً يشعرك بالضيق أو الخوف من عمله، ويجب أن تستدعي أقصى مهارات وقدرات لديك لكي تقوم بعمله. على ســبيل المثال، إذا أردت أن تحسن من قدراتك العامة على التحدث، يمكنك أن توسع من قدرتك الشخصية، من خلال الالتحاق بدورة دراسية عن التحدث العام، أو المشــاركة في الدورات الدراســية المخصصة لهذا الغرض. وبالمثل، يمكنك رفــع قدرتــك المهنية، من خلال تقديم عرض في مكان العمــل أو في مؤتمر وطني، عن شيء ما قد تشارك فيه بشكل طبيعي بالكتابة.

أوجد الطرق التي تتحدى بها نفسك والتي تزيد عن قدراتك الحالية. قد تكون في مهمة في بلد آخر، أو ربما أنك تتواصل مع مجموعة جديدة من العملاء، أو تعمل في مجال وظيفي لا تعرف عنه الكثير. قد يكون ذلك عبارة عن تعلم اســتخدام تطبيق جديد من تطبيقات الحاسب الآلي في العمل، أو إنشاء مدونة مهنية للكتابة، حول أمور تحبها وتتعاطف معها كثيراً. هل يوجد مكان تســتطيع فيه التطوع أو الدفع بنفســك في أداء مهمة يمكنك الارتباط بها؟

وفي هذا الخصوص، نجد أن خبرات التعلم لا تحتاج كلها للارتباط مباشرة بما تقوم بعمله الآن أو تعرفــه اليوم. فربما تأخذ فرصة التطور لديك شــكل تعلم رياضة، أو لغة أو حرفة جديــدة. قــد تكــون في مقابلة أناس خارج مجــال عملك، أو تعرض نفســك لأفلام وكتب وموســيقى وأماكن تخالف ذوقك الطبيعي. قد تستطيع حتى أن تعيد زيارة بعض الأشياء التــي ربما لم تكن تحبها، أو تهتم بها في المــاضي وتهتم بها مرة ثانية، ويمكنك أيضا أن تنظر إليها من جديد.

واصل العودة للاطلاع على هذه القائمة، سيمثل التحدي دائماً أرضيتك التدريبية لتطوير قدراتك القيادية. وزيادة مجهودك ومواجهة تحديات جديدة، ليس بالشيء الذي ستسجله في قائمتك، ولكنه شيء يحافظ على العمل باستمرار على التحسن والنمو.

# ملاحظات:


١- لمناقشـــة هــذه الحقيقــة وحقائق أخرى، انظر: جيمــس م. كوزيس وباري ز بوزنــر James M. Kouzes and Barry Z. Posner: الحقيقــة عــن القيــادة: تجنب البدع هو جوهر- حقائق الأمــور التي تحتاج إلى أن تعرفها The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know (San Francisco: Jossey Bass, 2010).

2- Patricia Sellers, “What Happens When the World’s Most Powerful Women Get Together,” Fortune, November 1, 2015, 26.

3- Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper and Row, 1990), 3.

٤- هذان هما السؤالان اللذان تم تضمينهما في منظومة ممارسات القيادة.

5- Carnegie Mellon University, “Randy Pausch Last Lecture: Achieving Your Childhood Dreams,” YouTube video, 1: 16:26, September 18,2007,https://www.youtube.com/watch?v=ji5_MqicxSo. وانظر أيضاً Randy Pausch, with Jeffrey Zaslow, The Last Lecture (New York:Hyperion, 2008).

6- Warren Bennis, On Becoming a Leader, 4th ed. (New York: Basic Books, 2009), 146.

7- Executive Development Associates, EDA Trends in Executive Development 2014: A Benchmark Report (Oklahoma City, OK: Executive Development Associates and Pearson, 2014), www.executivedevelopment.com/online-solutions/product/trends-in-executive-development-2014/.

8- Sam Davis, “The State of Global Leadership Development,” Training, July/August 2015, 30–33, www.trainingmag.com/sites/ default/fles//030_trg0715AMA3. pdf.

٩- في أحوال كثيرة حين ينظر الناس إلى إنجازات الآخرين، فإنهم يركزون فقط على النهاية، ولا يقدرون قصص الكفاح وســوء الحظ وتقلبات الحياة وخيبات الأمل، وما شــابه ذلك مما يحتمل أن يكونــوا قد مروا به للوصول إلى تلك النهاية.

# الفصل الحادي عشر
# يجب أن تتسم بالفضول وأن تواصل إدارة الأمور

لقد تتبعنا الحياة الملهمة لدون بينيت Don Bennett، لأكثر من ثلاثين عاماً. وكان أول لقاء مع الدكتور دون، بعد أن أصبح أول مبتور لساق يصعد جبل رينيرMt. Rainier. إن ارتفاع الجبل يبلغ ١٤,٤١١ قدماً يصعدها على ساق واحدة وعكازين. قمنا بإجراء مقابلة مع دون تتعلق بقيادته لفريق العمل الذي تمكن من تسلق الجبل[1]. وفي الآونة الأخيرة، تحدث دون عن شغفه الحالي بإقامة مسابقة لكرة القدم لمبتوري الساق. فهو يعمل بجدية لتأهيل مبتوري الساق لدورة الألعاب الأوليمبية للمعاقين، وقد اقترب من تحقيق هذا الهدف، ولكن ما يشغله حالياً هو كيفية بدء كل هذا.

وبعد الانتهاء من تسلقه التاريخي، أخبرنا دون أنه قد حقق أزهى فترات حياته، وأراد أن يستمر في عمل شيء ما يُمكّنه من أن يبقى في هذه الحالة البدنية الجيدة، وبدأ في التفكير فيما يمكن أن يقوم بعمله. وفي يومٍ ما، كان دون بالخارج يشاهد ابنه توم يسدد الكرة في السلة، ولكنه لا يحقق هدفه، وتذهب الكرة خارج السلة. لم يستطع دون الانحناء للإمساك بالكرة، وكل ما أمكنه هو أن يسدد الكرة بساقه الوحيدة الجيدة، وقام بعمل ذلك عدة مرات. وبعد ذلك في المساء، ألهمه هذا الموقف الفكرة التي ذكرناها: « انتظر دقيقة،». تذكر محدثاً نفسه: «يمكننا التزلج على ساق واحدة، فلماذا لا يمكننا أن نلعب كرة القدم بساق واحدة؟» واستمر في الحديث شارحاً للأمر:

> كان كل ما لدي مجرد إلهام. فأنا لم أعرف الكثير عن كرة القدم. فلم أكن أعرف حتى أن هناك مقاسين لكرة القدم. ولذلك، فإن الخطوة القادمة هي الخروج والبدء في عمل شيء ما. وجزء من هذا العمل سيكون التقاط الهاتف والاتصال بعدد محدود من الأصدقاء؛ أقول لهم: «لماذا لا تقابلوني في جزيرة ميرسر Mercer Island. لا تحضروا سيقانكم الصناعية. فقد طرأت لي فكرة أنا فعلاً أشعر بها. لذا، فور قدومهم، سأقوم بسحب الكرة إلى الخارج، وكل

> منهم سـيكون معه العكاز الخاص به، وفور أن نبدأ ركل الكرة سوف... ومن ثم، تبدأ الأشـياء في اتخاذ شـكل آخر. فأنت اسـتطعت أن تركل الكرة هنا وهناك، أي بدأت تشعر بها ... أصبحت الفكرة الملهمة تدور حول ركل الكرة.

نجد أن قصة دون لاعب كرة القدم مبتور الساق، قد ألقت بظلالها على ضرورة ما يجب أن يقوم القادة بعمله، حين يكونون شـغوفين بشيء ما ولديهم أسـئلة تتعلق بهذا الشيء. يمكنهم ركل الكرة حولهم وأن يجربوها، وأن يتخذوا المبادرة.

فعلى سبيل المثال، تُظهر البحوث أن طلاب ماجستير إدارة الأعمال الذين حققوا مستوى متميزاً في روح المبادرة، كانوا في نظر نظرائهم أفضل قادة، وكانوا يشـاركون بشـكل أكبر في الأنشطة اللامنهجية والمدنية التي استهدفوها لتحقيق تغيير إيجابي[٢]. وبالمثل، فإن مندوبي المبيعـات الذين يحققون درجات عالية في روح المبادرة، مـن المحتمل أن يحققوا مبيعات أعـلى وأن يحصلـوا على عمولات أكثر، مقارنةً بمن لديهم مسـتوى أقل من روح المبادرة[٣]. ويـؤدي تولي زمام المبادرة أيضاً إلى شـبكة دعم أقـوى، وإلى تقييمات أداء أعلى من جانب المشرفين المباشرين[٤]. فتحملهم مسـؤولية التغيير، يؤتي ثماره لكل من القادة والمرؤوسـين ومجتمعاتهم. فتحملك لمسؤولية تطويرك، يؤتي ثماره بنفس الطريقة.

## كُن فضولياً واسأل:

من بين الطرق البسـيطة لممارسة تولي زمام المبادرة، هي أن تكون فضولياً. فحين تكون مفتوناً بشيء ما، ستشعر بالفضول نحوه، وستكون حريصاً على معرفة الإجابة على الأسئلة. هذا ما فعله دون بينيت حين سـأل نفسـه: « هل ممكن أن يلعب الناس كرة قدم بسـاق واحدة؟». ففضوله وتسـاؤله قاداه لبداية حركة ذات مغزى، تمكنت من أن تشـغل وقته وطاقته لعقود. ويمكن لنفس الشيء أن يحدث لك حين تتسم بالفضول.

لقـد حدث هـذا بالتأكيد لبريـان غريـزر Brian Grazer، أحد أنجـح منتجي الأفلام السينمائية عبر التاريخ. ومن بين ما قدمه بعض أكثر الأفلام شهرة في العصر الحديث، ومنها: أبولو ١٣، والعقل الجميل، البقعة، والأبوة. بماذا فسر أسباب ظاهرة نجاحه؟ كانت إجابته: «إنه الفضول. بالطبع، كان الفضول مفتاح النجاح بالنسبة لي، وكان أيضاً مفتاح الوصول إلى

السعادة»[٥]، وقال أيضاً: «الفضول هو الشيء الذي يعطيني الطاقة والرؤية في كل شيء أقوم بعمله. فبالنسبة لي، الفضول هو الذي غرس في كل شيء أقوم بعمله، من خلال الإحساس بإمكانية عمله»[٦].

كيف عبر بريان عن فضوله؟ «طرحت أسئلة بخصوص هذا، وكان من ثمار هذه الأسئلة أفكار بنّاءة، كما كانت سبباً في بناء علاقات قائمة على التعاون بين الأفراد. كانت الأسئلة سبباً في خلق كل أنواع الارتباط؛ الاتصالات بين الموضوعات غير المحتملة وبين الأشخاص المتعاونين غير المحتملين»[٧]. وطرح الأسئلة هو أفضل الطرق في رأيه؛ للتعلم من أفراد آخرين وتوسيع دائرة معرفتهم ورؤياهم لما يحدث.

يقول بريان: إذا أردت أن تبدأ محادثة تتسم بالفضول، يمكنك أن تصنع شيئاً ما مثل هذا: «كنت دائماً أشعر بالفضول تجاه ما انتهيت إليه (مهما كانت مهنتك)، حيث إنني كنت أتساءل إذا ما كنتَ ترغب في الحديث لي لمدة ٢٠ دقيقة، عن الوقت الذي احتجته لتصل إلى ما أنت فيه – ما هي نقاط التحول الرئيسة في مسارك الوظيفي؟»[٨]. يمكنك في تلك المحادثة أن تسأل عن تحدٍ مهم واجهوه في حياتهم المهنية، أو لماذا يقومون بعمل شيء ما بطريقة معينة، أو كيف يعالجون موقفاً صعباً واستثنائياً، أو كيف وصلوا لفكرة معينة. ليست هناك مجموعة محددة من الأسئلة؛ إذ يجب عليك أن تعدها لتناسب الشخص والموقف، ولكن الأسئلة تنبع من الفضول ومن خلال اهتمام محدد بالتعلم. اجعل المحادثة تبدأ دائماً. فالأسئلة ذات النهايات المفتوحة تجعل الناس يتحدثون، حيثما تُغلق محادثات الأسئلة ذات النهايات المحددة، وتقلل من الأسئلة التي لا داعي لها.

تأخذ الأسئلة الناس في رحلات يتوغلون فيها داخل عقولهم. فمعرفة ما يسأل عنه وكيفية سؤاله، يتطلب مهارات دقيقة من جانب القادة والدارسين. كلما كانت الرحلة مثمرة أكثر، كانت الأسئلة أحسن. فإعدادك لطرح الأسئلة، يدفعك إلى التفكير فيما ترغب أن تتعلمه. فعلى سبيل المثال، هل تريد أن تحسن من قدرتك في حشد طاقات الآخرين ليكونوا ضمن رؤية مشتركة؟ هل تريد أن تؤدي عملاً أفضل لتقوية الآخرين؟ هل تريد أن تعرف أكثر عن النزعات والميول التي قد تؤثر على توجه العمل في العشر سنوات القادمة؟ ما هي بالضبط الرحلة التي تريد أن تخوضها؟ ما هي الأسئلة التي تريد أن تعرف الإجابة

عنها؟ من هم أفضل الناس الذين توجه الأسـئلة إليهم؟ فقضاء وقت في التأمل والتفكير في مثل هذه الأسئلة، سيمثل أمراً حيوياً بالنسبة لتطورك.

حين يكون لديك الفضول تجاه أشـياء تقع خارج نطاق شـؤونك المعتادة، وحين تبدأ في طرح الأسئلة، فما تتعلمه في الغالب سيمثل عنصراً مساعداً للتغيير والانفتاح تجاه إمكانيات جديـدة، ويمثل كل هذا جزءاً من أن يكون لك العقـل المنفتح الذي تحدثنا عنه في الفصل الخامـس. ولأنهم يعتقـدون أنهم قادرون على التعلم والتطوير بشـكل كامل؛ لأن لديهم قدرات غير محدودة، فإنك تجد الأفراد من أصحاب العقول دائمة التطور يبحثون عن فرص للتعلم. ويمثل تجميع البيانات عن كيفية ما يقومون بعملة، وما هو الشيء الذي يمكن أن يقوموا به بشكل أفضل، جزءاً من هذه العملية.

مـا هي الرؤية بالضبط التي حصل عليها فارون موندرا Varun Mundra، والذي يعمل حالياً مع مستشـاري صندوق إينداسيا Indasia Fund Advisors، حينما يعود بتفكيره إلى الوراء حول تجاربه المهنية المبكرة كمحلل مالي: «حين تساءلت حول الوضع. حينها، توصلت إلى أفـكار ابتكاريـة. حـين تتبعت التغييرات التـي اقترحتها، وحصلت عـلى ردود التغذية الراجعة، وفهمت الأخطاء وتعلمت منها، وكان عقلي منفتحاً ومتقبلاً للتحسـينات، كسـبت احـترام النـاس الذين من حولي. لم يكن الأمر يتعلق كثيراً بمـدى فاعلية التغييرات إلى الحد الذي كنت أتطلع إليه، ولكنه كان يتعلق بحقيقة أن شـخصاً كان مستعداً للوقوف، وتحدي أي فرد آخر استخدمه كنموذج، وكان كافياً بشكل عام ليطلق شرارة البدء لشيء ما».

هذه الرؤية الإيجابية لطرح الأسـئلة والحصول على الردود من خلال التغذية الراجعة، والانفتاح للتحسن، مكنت فارون موندرا Varun Mundra من أن يبدأ التغيير، بالإضافة إلى اكتسـاب الثقة والاحترام بشكل أكبر. فكون المرء فضولياً وطرحه للأسئلة، حتى وإن كانت من الأسئلة التي تعكس نوعاً من التحدي، يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية.

## جرب وافشل وتعلم وكرر المحاولة:

حـين تتولى زمام المبـادرة، وحين يكون لديك الفضول، وحين تطرح الكثير من الأسـئلة، فأنت في طريقك بثبات لتصل إلى قائمة من الأشياء التي تجربها، ومن المحتمل جداً ألا تصل

إلى معرفة الكثير عن الأشياء، أو كيف تقوم بعمل العديد من هذه الأشياء. أحسنت! فالقيادة ليست عن كيفية أدائها بشكل آمن، والتعلم ليس متعلقاً بعمل ما نعرف من قبل كيف نقوم بعمله. فبالتأكيد أنت تستطيع دائماً أن تؤدي وفقاً لمدى قوتك. فيمكنك حتى أن تستمتع به، ولكن أين التطور أو الفرصة للوصول إلى مستوى عظيم في هذا العمل؟

فالقيادة دائماً أسهل كثيراً في الواقع، مقارنةً بما هو موجود في خططنا، وينطبق نفس الشيء على التعلم. فسوف تتعثر، وستقوم بارتكاب أخطاء، وستلحق بك نكسات، وستصل إلى الفشل. ولكن من خلال عقلية تصبو إلى التعلم، فإنه يمكنك أن تتصرف كعالم. اجعل حياتك معملاً للتجارب، واستخدم هذا المعمل لأداء أكبر عدد ممكن من التجارب.

جرب شيئاً جديداً، وافشل، وتعلم. جرب شيئاً جديداً مرة أخرى، وافشل، وتعلم. يجب أن تكون هذه العبارة إحدى العبارات التي تتغنى بها. وعليك أن تدرك أيضاً أنك ستتعلم أن عليك في الغالب أن تجرب شيئاً جديداً يكون مختلفاً تماماً، وأن تسعى لطريقة أخرى، أو تغير المسارات التي تتخذها.

لقد اعتاد تشارلز كاترينج Charles Kettering، مؤسس شركة دلكو Delco، وصاحب أكثر من ١٨٥ براءة اختراع أن يقول: «لا يهم إذا كنت تحاول وتحاول وتحاول مرة أخرى وتفشل، ولا يهم إذا كنت تحاول وتفشل، وتفشل لتحاول مرة أخرى». ويعبر لاعب البيسبول هانك أرون Hank Aron عن هذا الوضع على النحو التالي: «كان شعاري دائماً هو مواصلة التأرجح. سواء كنتُ في حالة انهيار أو أشعر بالسوء أو لدي مشكلة ما في الملعب، فالشيء الوحيد الذي كنت أستطيع عمله هو الاستمرار في التأرجح». وكما قالت مؤلفة سلسلة هاري بوتر Harry Potter جيه كيه رولينج J. K. Rowling: «من المستحيل أن تعيش دون أن تفشل في شيء ما، وإلا سوف تعيش في حذر شديد ينعكس بالتالي على حياتك، ولكنك لن تعيش حياتك على الإطلاق. وفي هذه الحالة، تكون قد فشلت كتحصيل حاصل دون المحاولة»[٩]. فأنت تحتاج إلى أن تهتم بالدروس التي تتعلمها من حالات الفشل. فالتاريخ لن يحكم عليك بقسوة بسبب فشلك إذا تعلمت من هذه الحالات، ولكن لن يكون لطيفاً إذا فشلت في المحاولة وتوقفت عن التأرجح، أو إذا عشت حياتك بحذر. فهؤلاء الذين تركوا الموروث الأكثر ديمومة لديهم، هم أولئك الذين ارتكبوا الأخطاء، وفشلوا، ومن ثم حاولوا مرة أخرى. ففي هذه المحاولة الأخيرة ستجد الأمر مختلفاً تماماً.

يمكنك تعلم شيء ما عن المحاولة والفشل. والمحاولة مرة أخرى من الطرق الناجحة التي يتخذها القادة، الذين يدعمون اللاعبين الصغار بها لتحقيق النجاح. لنأخذ هذا المثال الذي يتعلق بمؤسِّسَــة معهد قيــادة المــرأة Institute for Women›s Leadership Founder، ورئيسة مجلس الإدارة رايونا شاربناك Rayona Sharpnack، حول تدريب ابنتها التي تبلغ من العمر ثماني ســنوات في فريق الكرة الناعمة. كانت رايونا تعرف اللعبة بالتأكيد. كانت أول مديــر للاعبين في الثمانينيــات للامتياز الأكثر ربحية، الذي يعــود للاتحاد الدولي للكرة الناعمة للنســاء المحترفات International Women›s Professional Softball League. وقبل ذلك، حققت رقماً قياســياً أولمبياً للصغار، عن طريق رمي الكرة الناعمة مســافة ١٨٩ قدمــاً. وفي أحد الأيــام الأولى في التدريب للفريق الذي تلعب فيه ابنتها، جعلت كل لاعب من لاعبي الفريق يحاول ركل الكرة. وكما تقول رايونا موضحة:

> أخذتُ كرة إســفنجية ناعمة، ورميتُهــا لأول بنت. كانت تقف على بعد ١٠ أقدام. أنا ألقي برميات طفل، وهي تصرخ وتخبئ رأسها. ولذلك، أقول: «هاي، لا توجد مشــكلة يا ســوزي. اذهبي وراء الخط. هذا جيد. بيتسي، تقدمــي إلى الأمــام». البنت التالية على الخط، تقــوم بعمل نفس الشيء – تدفــن رأســها وتصيح. لذلك، أنــا أدرك أن الأمر ســيكون تدريباً على المدى الطويل، إذا لم نقم بعمل شيء ما مختلف.
>
> خرجت متوجهةً إلى ســيارتي، ومعي أقلامي التي أكتب بها على السبورة في حقيبتي. أخذتُ حقيبة كرات التدريب، ورســمتُ أربعة وجوه مبتســمة -حمراء وسوداء وزرقاء وخضراء- على كل كرة. حين تنظر إلى الكرة، فكل ما تراه هو وجه مبتســم فقط. رجعت وطلبت من البنات الرجوع من جديد. قلت لهــن: «وهو كذلك، نحن ذاهبون للعب لعبــة مختلفة هذه المرة. في هذه المرة سيكون عملكن تسمية لون الوجه المبتسم. هذا هو كل المطلوب منكن عمله».
>
> تقف سوزي، وأرمي الكرة وهي تشاهدها في مسارها، وتخمن لون الكرة وتقــول: «أحمــر»، ثم يأتي دور الفتاة التالية بيتــسي، وتخمن وتقول بيتسي:

«لون الكرة أخضر». تغني الفتاتان ببهجة؛ لأن بوسعهن تحديد لون الكرة من خلال الوجه المبتسم، وأقول: الآن أريدك أن تمسكي بالمضرب على كتفك حين تمر الكرة بجانبك. إنه نفس المستوى من النجاح. فالبهجة أداة بناء. في المرة الثالثة، طلبت منهن أن يلمسن الوجه المبتسم للمضرب. نحن نهزم منافسينا ٢٧/ ١ في المباراة الأولى(١٠).

تولت رايونا شيئاً كان يخيفها بادئ الأمر، ولكنها بالتدريج تغلبت على ما يخيف الفريق، وهو افتقاد البنات للمهارات. دربتْ البنات على أن يزدن تركيزهن على المهمة التي سيؤدينها، ومن ثم تأدية هذه المهمة. هذا هو ما يدور حوله هذا المثال فعلاً: إنه يتعلق بجعل المتعلمين يركزون على شيء ما، يأتي إليهم بطريقة لا تخيفهم. فعلى سبيل المثال، قد تخيفك المقابلات، وقد تكون مجرد فكرة أن تُطرح عليك الأسئلة، هي ما يجعلك تشعر بالخوف قليلاً. وهناك طريقة بسيطة للتعامل مع هذه المخاوف، وهي أن تكرر السؤال وتسأل الذي طرحه عما إذا كنت قد فهمت هذه الأسئلة بشكل صحيح. هذا العمل يبطئ من العملية، إن جاز التعبير، ويعطيك الفرصة لتفكر لمدة ثوان؛ للتعامل مع السؤال.

وأياً كانت احتياجاتك التطويرية، فعليك أن تجد الطرق التي تتحرك بها بشكل تراكمي إلى الأمام. فليس مطلوباً منك أن تحقق الفوز وتصل إلى أبعد مدى من المرة الأولى. يجب عليك فقط أن تتعلم شيئاً ما مع كل مرة تتأرجح فيها. ففي كل مرة يمسك لاعب البيسبول المحترف بالمضرب، ويعتقد بأنه سيضرب الكرة، بالرغم من أنه يعرف أن المعدل الذي يسعى لتحقيقه لضرب الكرة مستحيل تحقيقه. ومهما كانت النتيجة، فهو دائماً يخزن هذه التجربة، بحيث يمكنه في المرة القادمة مواجهة نفس مرمى البيسبول. فهو أفضل إعداداً ليقوم بتوجيه الضربة.

إن تولي زمام مبادرة التعلم والتطور، صفة من صفات القادة. وبصرف النظر عن هذا، فإن الإصرار يمثل مكوناً ضرورياً في وصفة التطور والنمو الناجح. وسنقوم في الفصل القادم باستكشاف هذا الأمر.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أنه لكي تتحدى نفسك من أجل التطور والتعلم، يجب عليك أن تبادر بتجربة أشياء جديدة، ويجب أن تكون فضولياً، ويجب أن تطرح الكثير من الأسئلة، ويجب أن تجرب أفكاراً وطرقاً جديدة لعمل الأشياء. وحين تبادر وتطرح الأسئلة وتجرب، فحتماً سترتكب أخطاء وتفشل. والأمر المهم هنا، أن تتعلم من التجربة وترغب في تكرار العمل. حاول، افشل، تعلم، وكرر. هذا هو شعار هذا الفصل.

## تدريب ذاتي:

في أعلى صفحة ملف القيادة، العبارة التالية: «حين أفكر فيما سيجعل مني قائداً يُحتذى به، أفكر فيما أشعر تجاهه بالفضول ...». بعد ذلك، سجل العديد من الأفكار التي يمكنك أن تفكر فيها كاستجابة لفحوى هذه العبارة[11]. لا تقلق تجاه نوعية الأفكار؛ فيمكن لهذه الأفكار أن تكون بسيطة، مثل: « كيف تقود في ظروف تتسم بغياب الموثوقية؟» أو «ما الذي يمنح الناس الشجاعة لهز القارب مع نظرائهم؟» أو «كيف تتخلص من الذكريات السلبية التي ترتبط بافتقاد التجربة أو افتقاد تاريخ محدد؟». سجل ما تستطيع تسجيله في ثلاث دقائق.

وبعد انتهاء الوقت، ارجع إلى قائمتك، ورتب أفكارك في ثلاث فئات من حيث أهمية تعلمك؛ لتصبح أفضل قائد ممكن. وتتدرج الفئات إلى: مهم جداً، مهم، ومهم بعض الشيء. والآن، ركز على البنود التي أشرت إليها على أنها مهمة جداً، واختر أحد تلك البنود لمتابعته، ثم حدد الأفراد المحتمل أن يكونوا على معرفة بالأسئلة، ويمكن أن يزودوك ببعض الرؤى من تجربتهم. تواصل مع واحد على الأقل في القائمة خلال الأسبوع القادم؛ لجدولة محادثة فضولية معهم. تابع هذا مع شخص آخر، أو في حالة توصلك لحل هذا السؤال بما يرضيك. ابدأ في مسألة أخرى على قائمتك، وكرر نفس العملية. حافظ على مسار الدروس التي تعلمتها في ملف القيادة.

# ملاحظات:


١- للحصــول عــلى معلومات أكثر حول صعود دون بينيــت Don Bennett إلى قمة جبل رينيه Mt. Rainer، انظر: جيمــس م. كوزيــس وباري ز. بوزنــر James M. Kouzes and Barry Z. Posner، تحدي القيادة: كيف تجعل أشــياء غير عادية تحــدث The Leadership Challenge How to Make Extraordinary Things Happen (San Francisco: The Leadership Challenge, A Wiley Brand, 2012), 189-190، الطبعة الخامسة.

2- Thomas S. Bateman and J. Michael Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: Measures and Correlates," Journal of Organizational Behavior 14, no. 2 (1993): 103–118. انظر أيضاً Leadership, Gender and National Culture" (paper presented at the Western Academy of Management, Santa Fe, NM, March 2002).

3- J. Michael Crant, "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents," Journal of Applied Psychology 80, no. 4 (1995): 532–537.

4- Brian Grazer and Charles Fishman, A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life (New York: Simon & Schuster, 2015), xii.

5- Brian Grazer and Charles Fishman, A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life (New York: Simon & Schuster, 2015), xii.

٦- نفس المرجع السابق.

٧- نفس المرجع السابق، ١٨٨-١٨٩.

٨- نفس المرجع السابق، ٢٦٠.

9- J. K. Rowling, Very Good Lives: The Fringe Benefts of Failure and Importance of Imagination (New York: Little, Brown, 2008), 34.

10- James M. Kouzes and Barry Z. Posner, The Leadership Challenge, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 194–195.

١١- إذا كنت بحاجة لمســاعدة تأتيك بأفكار جديدة، فســتجد الكثير منها في هذا الكتاب، والذي تم تنظيمه ليدور حول أكثر من ٣٠ سلوكاً من سلوكيات القيادة:

James M. Kouzes and Barry Z. Posner, with Elaine Biech, A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of The Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI) (San Francisco: Pfeiffer, 2010).

# الفصل الثاني عشر
# يجب أن تملك العزيمة والإصرار وتبقى على صلابتك

تمثل معرفة ما تريده ثم سعيك له بشدة عنصرين مهمين في وصفة تحقيق النجاح في التعلم، وفي القيادة، وفي الحياة. وهناك عنصر آخر، وهو الإصرار. وكل هذه المكونات معاً تشكل ما نادت به أستاذة علم النفس بجامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania الأستاذة أنجيلا داكوورث Angela Duckworth، وهو المثابرة.

تقول أنجيلا: «إن المثابرة رغبة وإصرار من أجل تحقيق أهداف على المدى البعيد. فالمثابرة هي أن يكون لدينا القدرة على الاحتمال. والمثابرة هي الالتصاق والتركيز على المستقبل، يوماً بيوم، وليس على مدى أسبوع فقط، وليس على مدى شهر فقط، بل على مر السنين، والعمل فعلاً بجدية لجعل ذلك المستقبل واقعاً. فالمثابرة أن تعيش حياة وكأنها ماراثون، وليس مسابقة تنتهي سريعاً»(١).

فالمثابرة هي ثبات الروح، وهي العزيمة التي لا تلين، والتي تعد ضرورية في التعامل مع التحدي، وهي: «تتضمن العمل بجد ونشاط في مواجهة التحديات، والحفاظ على الجهد والاهتمام على مر السنين، بصرف النظر عن الفشل، والمحن، والعقبات التي تواجه الشخص في طريقه نحو التقدم»(٢). فليس أمراً غير عادي، أن يكون لدى مؤلفي المستقبل أو الموسيقيين الملهمين على سبيل المثال دفق من الإلهام؛ يبدأ بكتابة الفصل أو الكلمات أو النغمات، ومن ثم التوقف حين يبدأون في التغلب على عقبات الطريق، أو المعوقات التي تواجههم. فالناس الذين يعانون ويعملون على حل هذه المشكلات، ينتهون إلى كتابة كتب وأغاني شيقة وكاملة.

بعد أن قامت أنجيلا وزملاؤها بدراسة أثر المثابرة على مجموعة من المواقف، فإنهم يظهرون بإقناع أن الناس الذين يتسمون بأكبر درجات المثابرة، يحققون النتائج الأكثر إيجابية(٣). فعلى سبيل المثال، وجدت البحوث أن من يسجل درجات عالية في مجال المثابرة، يتمتع باحتمالية أكبر للاستمرار في السعي؛ لتحقيق مجموعة مختلفة من الالتزامات، مقارنةً بمن يحققون درجات أقل. فالجنود الأكثر مثابرة في التدريب لقوات النخبة للعمليات

الخاصة في الجيش، كانوا يتسـمون باحتمال أكـبر في إتمام الدورة التدريبية، كما أن مندوبي المبيعات الأكثر مثابرة، كانوا يتسـمون أيضاً باحتمال أكبر في البقاء في وظائفهم لفترة زمنية أطـول. كـما أن الطلاب الأكثر مثابرة في المـدارس الثانوية، كانوا يتسـمون باحتمالية أكبر في التخـرج، والرجـال الأكثر مثابـرة كانوا يتسـمون باحتمالية أكبر للبقـاء متزوجين. وفي تحـدي مواقف المـدارس العامة، نجد أن المدرسـين المبتدئين في برنامـج التدريس لأمريكا Teach for America، الذيـن يتسـمون بأكـبر قدر مـن المثابرة، يرون زيـادات أكبر في المكتسـبات الأكاديمية لطلابهم، مقارنةً بما يراه نظراؤهم المدرسين الأقل مثابرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن متسـابقي التهجئة الذين تم تقييمهم بدرجات أعلى في مقياس المثابرة، كانوا هم الأبطال باسـتمرار. وبمعنى آخر، فإن المثابرة ليست فريدة بالنسبة لمجال عمل بعينه، ولكنها منهج يمكن أن يُطبق في جميع المواقف.

فأي شـخص حاول أن يتعلم شـيئاً جديداً، يعرف أنه لن يحصل على هذا الشيء في يوم أو يومـين أو حتى عشرة أيام؛ فالعملية تتطلب: التزامـاً على المدى البعيد، إخلاصاً وتركيزاً؛ وجود هدف واحد يمكن قياسـه؛ تغذية راجعة؛ وتتطلب سـاعات وساعات من التدريب. فكل هذا يتطلب الإصرار، وليس التوقف في وسـط الطريق، كما تتطلب الإرادة في التعامل مع الصعوبات والفشل. أو باختصار، فهي تتطلب المثابرة.

هناك حالة تستحق الإشارة حول هذه النقطة التي ذكرناها، وهي لاعب فريق نيويورك نيكس في موقعَي الهجوم والوسـط كريسـتابس بورزينجس. فحين وقّـع النادي اتفاقاً مع اللاعب الذي كان طوله ٧ أقدامٍ و٣ بوصاتٍ وعمره ١٩ عاماً، انطلقت صيحات الاسـتهجان من المشجعين، ولكن أظهر بورزينجس مثابرته. وصف جوسي كالديرون Jose Calderon، رأس الحربـة في فريق نيكس، زميله في الملعب بهـذه الطريقة: «هو يفكر فيما يريد، وهو أن يكون الأفضل، وهو يعمل بجدية. وإذا لعب مباراة سـيئة، يعاود العمل بجدية. وإذا لعب مباراة جيدة، يعاود اللعب بجدية مرة أخرى. وهو يوجه الأسـئلة، ويستمع. ويمكنه أن يعمل كل ما تطلبه منه، ويسـتمع دائماً للجميع. ولذا، فإنه نوع من أنواع البشر الذي يشبه الإسفنج. إنه يستوعب كل المعلومات»[٤]. ويصفه جوس بدقة بأنه مثابر في عمله.

أنجيـلا واضحـة، بكل الأحوال، وهذا بسـبب المسـتوى العالي من الإخـلاص والالتزام. فما تتعلمه وتؤمن به يجب أن يكون مهماً لك. وكما قالت أنجيلا: «فإن الأشـخاص الذين

يتسمون بالمثابرة، سيسعون بإصرار وقوة لتحقيق الأشياء التي يرون أن لها قيمة كبيرة بالنسبة لهم. فالأمر يشبه الحب؛ فلا يمكنك أن تحب بدون وجود شيء أو شخص ما تحبه. وبالمثل، فإن الموظفين الذين يتسمون بالمثابرة سيجدون العمل الجيد بالنسبة لهم، والذي يحفزهم باستمرار»[٥]. ومن ثم، فحين تقسوا عليك الظروف، تعود إلى نفسك وتتساءل: «هل هذا هو ما أريده، وما مدى حاجتي إليه؟».

لم يصل دون بينيت، الذي ذكرناه في الفصل الحادي عشر، إلى القمة التي وصل إليها السيد/ رينير في أول محاولة له. فقد كان على بُعد مئات قليلة من الأقدام للوصول إلى القمة، قبل أن تهب عاصفة ثلجية تعوق فريقه من تسلق الجبال. كان على دون أن يقوم بالاستعداد لعام آخر، قبل أن يقوم بمحاولته الثانية الناجحة، فلم يسمح لتلك النكسة الأولى أن تعوقه. أراد دون أن يثبت لنفسه وللمعاقين الآخرين من المبتورين، أنه يمكنهم أن يتغلبوا على إعاقتهم بالعزيمة والالتزام. أراد بكل عزم أن يحثهم على الاستمرار.

توضح أبحاث المثابرة أيضاً أنه يوجد ما هو مطلوب أكثر؛ لتصبح في أفضل صورة تستطيع أن تكون فيها، وألا تتوقف فقط عند الهواية الخالصة. في الواقع، تقول أنجيلا: «تظهر بياناتنا بوضوح، أنه يوجد العديد من الأفراد الموهوبين غير الملتزمين. وفي الواقع، نجد في بياناتنا أن المثابرة عادة لا ترتبط، أو أنها ترتبط حتى بشكل عكسي بمقاييس الموهبة»[٦]. وبمعنى أخر، فكونك تملك الموهبة لشيء ما، فإن هذا لا يضمن لك أن تصبح عظيماً في هذا الشيء. فلكي تصبح عظيماً، فإنك ستحتاج للمثابرة.

## البقاء قوياً:

حسناً، لديك الآن صورة واضحة تجاه ما تريد. فلديك الهدف، وتعرف أنك ترغب في تحقيق هذا الهدف بكل جوارحك، وتريد أن تستمر حتى في الأوقات الصعبة. عظيم، فأنت لديك المثابرة.

ولكن تحدث أمور، ولا تسير الأشياء دائماً على النحو الذي تخطط له، خصوصاً حين تجرب القيام بأشياء تحاول أن تقوم بها لأول مرة. ففي بعض الأحيان، تواجه عقبات غير مرغوب فيها في طريقك، وتسبب لك المعاناة الشديدة. ففي بعض الأحيان، تخرجك عن

مســارك عوامل خارجة عن إرادتك، وبالتالي تبعدك عن المســار الذي تتخذه. ففي الواقع، وجدنا في بحثنا عن أفضل التجارب الشــخصية للقيادة، أن نِصف القادة الذين درســناهم اختاروا التحديات التي ناقشــوها. أما النصف الآخر مــن القادة، فكتبوا عن الأوقات التي صادفتهم التحديات فيها، وتحدثوا عن المواقف التي حدثت لهم بشــكل غير متوقع، مثل: الحوادث الميكانيكية، وسلاسل الإمداد المحطمة، والحوادث، والكوارث الطبيعية، أو مشاريع وبرامج شخص ما آخر، مثل التي يكلفهم القيام بها مديرهم المباشر. وشملت قصصهم أيضاً مآسيهم الشخصية، مثل: المرض الشديد، والإصابة، ووفاة زملاء مقربين منهم.

والأخبــار الجيــدة هي أنه بالرغم من هــذه الظروف الســيئة، كان الناس قادرين على تقديم أفضل ما لديهم، حتى لو لم يختاروا أن يكونوا في المواقف التي وجدوا فيها أنفسهم. ويمكنــك أيضاً أن تكون كذلــك. فالمثابرة جزء ضروري من العمــل؛ فهي تحتاج إلى أخلاق وإرادة قوية في العمل لتستمر في عمل الأشياء على المدى البعيد. ولكنك تحتاج إلى شيء ما أكــثر؛ لتحقيق النجاح في هذه الأوقات الصعبة غــير المتوقعة، والتي لم يتم التخطيط لها[٧]. إنك تحتاج إلى القوة والصلابة.

اكتشف علماء النفس المفتونون بمن يعيشون درجة عالية من الضغط العصبي، ولا يمكنهم التأقلم معه بإيجابية، أن لدى مثل هؤلاء الأشخاص سلوكاً مميزاً تجاه الضغط العصبي، والذي يسمونه «الصلابة النفسية»[٨]. فالصلابة هي: نمطٌ من التوجهات والمهارات التي تمكن الناس من الاستجابة بتكيف تحت ظروف الضغط العالي. اكتشف الباحثون على مدى الأربعين سنة الأخيرة أنه ضمن مجموعات متنوعة، مثــل: مجموعات مديري الشركات، والقادة، والطلاب، والممرضات، والمحامين، والجنود، فإن من يتســم منهم بمســتوى عالٍ من الصلابة، تكون لديه احتمالية أكثر بكثير لمواجهة تحديات خطيرة، مقارنةً بمن لديه صلابة أقل[٩].

هناك ثلاثة ثوابت أساسية لتكون قوياً وهي: الالتزام، والسيطرة، والتحدي. ولكي تحول المحنة إلى ميزة، فســتحتاج أولاً إلى أن تفرض نفســك على الأحداث التي تحدث، ويجب أن يشركوك، وأن تشــارك، وأن تكون فضولياً. فلا يمكنك الجلوس مســتلقياً على ظهرك منتظراً حدوث الأشياء، بل يجب عليك أيضاً أن تسيطر على حياتك. فتحتاج إلى بذل الجهد للتأثير على ما يحدث. وبالرغم من أن جميع محاولاتك قد لا تكون ناجحة، فإنك لن تغرق في بحر من فقدان القوة أو السلبية. وأخيراً، إذا كنت في طريقك لاكتساب الشجاعة النفسية، فإنك

ستحتاج إلى أن تنظر إلى التحدي كفرصة للتعلم من خبراتك وتجاربك، سواء كانت إيجابية أو سلبية. لا يمكنك أن تمر بذلك بأمان. فتحسنك وكمالك الشخصي يأتي من مشاركتك في مواقف مشكوك فيها في الحياة. ومع كل سلوك يتسم بالجرأة، فإنه يمكنك تحويل المحن إلى فرص إيجابية للتطوير والتجديد.

## تطلع دائماً إلى الأمام:

تعمل كل من المثابرة والجرأة معاً على جعلك تتسم بالمرونة[١٠]؛ فهما يمكّنانك من التعافي بسرعة بعد المرور بظروف صعبة. ويصف الناس غالباً المرونة بأنها القدرة على العودة، والارتداد بشكل أقوى بعد تلقيك ضربة قاضية من أشياء تلقيها الحياة عليك. ولكن إذا نظرنا للأمر من وجهة نظر تعليمية، سنجد أنها دَفعة إلى الأمام، أكثر من كونها تراجعاً للخلف. وبدلاً من مجرد العودة إلى الحال التي كنت عليها، قبل حدوث المحنة التي تواجها، فإنك تتحرك إلى الأمام وتكون بشكل أفضل، مقارنةً بما كنت عليه من قبل.

يفكر الرياضيون المحترفون دائماً في التجارب التي مروا بها في مواقف مماثلة؛ ليعيدوا معايرة ما يحتاجونه؛ ليقوموا بالعمل بطريقة مختلفة في المرة القادمة، سواء كان ذلك مثل: العدو لمسافات قصيرة، أو محاولة ضربة أخرى في لعبة البيسبول، أو تسديد ضربة جزاء. ففي الواقع، الدليل على التعلم ليس ارتكاب نفس الأخطاء وتكرارها مرة بعد مرة. فبحثنا يُظهر أنه كلما زاد الناس من تكرارهم للسؤال: «ما الذي يمكننا تعلمه حين لا تسير الأشياء على النحو المتوقع؟»، زادت رغبتهم على الأغلب في السعي لإيجاد فرص، لاختبار مهاراتهم وقدراتهم، وأيضاً تجربتهم وتحملهم المخاطر، حتى حين تكون هناك فرصة للفشل.

أما الأخبار الجيدة، فهي أنه يمكن تطوير المرونة وتقويتها[١١]. لقد درس مارتن سيليجمان Martin Seligman، أستاذ علم النفس في جامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania ومدير مركز علم النفس الإيجابي Positive Psychology Center، هذه الظاهرة بتوسع ومن خلال عينات قاسية من الأفراد – نذكر منها على سبيل المثال: الجنود الممارسين لمهام نشطة في الجيش[١٢]. ويقول مارتي في بحثه: «اكتشفنا أن الذين لا يستسلمون لديهم عادة، وهي تفسير المحن على أنها شيء عارض، وداخلي، وقابل للتغيير»[١٣]. فالذين يتسمون بالمرونة، حتى في الأوقات التي يتعرضون فيها لضغوط ومحن كبيرة، يظلون ملتزمين بالتحرك

إلى الأمام، من خلال الاعتقاد بأن ما حدث لن يستمر على الدوام، وأنهم يستطيعون أيضاً أن يقوموا بعمل شيء ما تجاه نتيجة ذلك.

عندما تواجه الانتكاسات، والإحباطات، وخيبة الأمل، والمفاجآت، وتحديات أخرى، فقد تميل لأن تأخذ كل هذا بشكل شخصي، ولكنك قد تتساءل: «لماذا أنا أكافح؟» أو «أي شخص آخر يمكن أن يحدث له نفس الأمر. لماذا أنا بالذات؛ ما هي مشكلتي؟». مثلما وجد الباحثون، فإننا في جميع الأحوال نجد أن الناس الأكثر مرونة لا يطرحون مثل هذه التساؤلات. وبدلاً من ذلك، فإنهم يضعون التحديات في سياق أوسع. تذكر أنك لست الوحيد الذي لديه هذه المشكلات. افهم أنه كان على الآخرين التعامل مع أمور مماثلة. فكر كيف أن تحقيق التقدم في أي جهد، هو نتيجة للعمل الشاق والتغلب على المصاعب. وربما ترغب في متابعة ما تحقق من نجاح والدروس التي تعلمتها. حافظ على وجهة نظرك، وقدر ما تم تحقيقه، ولا تركز فقط على القدر الذي تحتاجه أكثر لتقوم بعمله[١٥].

بالطبع، يجب أن تقر بالواقع، ولكن لا تسهب في التفكير في التهديد الذي يحيط بك. فالمحنة التي مررت بها للتو أثناء تجربة سلوك جديد، ما هي إلا فرصة للتعلم. إنها مجرد تغذية راجعة بأن ما تقوم بعمله حالياً، ليس العمل على نفس درجة الجودة التي كنت تنويها، وهذا هو كل ما في الأمر. ليس الأمر خللاً في شخصيتك، إنه مجرد شيء ما تحتاجه للمحافظة على استمرارية العمل، ويمكنك أيضاً أن تقوم بهذا العمل بقلبك بالتزام كامل. لا تستطيع أن توجه فقط ٥٠٪ حتى تصبح القائد الأفضل في نظرك، بل تستطيع أن توجه ١٠٠٪. فلا يوجد ما تحتفظ به من جهد حين تريد أن تتعلم كيف تتفوق. ذكر نفسك دائماً أن الجهد والعمل بجدية، اللذَين تضعهما بداخلك بسبب أن ما تقوم بعمله هو عمل مهم وله مغزى، وأن المستقبل الذي تعمل من أجله ستجني ثماره من خلال الجهد الذي تبذله.

## عزز الجانب الإيجابي:

بالرغم من أنك بالتأكيد لا تسيطر على ما يحدث في البيئة الأوسع، إلا أنك لا تزال مسؤولاً عن حياتك. فحين تواجه تحدياً جديداً، أو حتى تتفاعل مع صراع أو أزمة، حدد العوامل التي يمكنك أن تؤثر فيها والعوامل الأخرى التي لا تؤثر فيها. حدد بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر فيها بإيجابية على النتائج. فعلى سبيل المثال، اتخذ خطوات قليلة صغيرة

في البدايــة للتحرك في الاتجاه الصحيح، ولخلق قوة دفــع تدفعك إلى الأمام. والشيء الأكثر أهمية، هو أنك بحاجة لتحديد إطار للتعلم حول تجاربك القيادية.

وبالرغم من أن الإنســان يميل في الحقيقة إلى التركيز على الجوانب الســلبية، فبدلاً من ذلــك تصــور الدروس التي تعلمتها، وكيف كانت ســبباً في تحقيق تقدمــك للأمام. ويمكن للســلبية أن تنتشر متخذةً صورة المرض المعدي. فيمكن للســلبية أن تكبت الأداء. تعرف عــلى التأثــيرات الخارجية التي تؤثر عــلى الموقف - الذي لا تملك الســيطرة على جزء كبير منه - وأعِدْ وضع إطار للنتيجة، وفقاً للدروس التي تعلمتها. عليك أن تدرك أنه مهما كانت الأخطــاء التي ارتكبتها، فإنه من المحتمــل ألا تتكرر هذه الأخطاء مرة أخرى، وإلا فإن هذا يعني أنه لم يكن هناك أي تعلم في تجربتك! فكر بجدية كيف تتطور كشــخص وكقائد من خــلال هــذه التجربة، حتى لو كان معنى ذلك قفزة إلى الأمــام. افهم ما الذي تعلمته من التجربة، وكيف ساعدتك في إعدادك للتحدي القادم أو الفرصة القادمة.

يعتبر التفاؤل ضرورياً في الأوقات الصعبة. وكونك متفائلاً، لا يعني أن تدفن رأســك في الرمال، وتتجاهل الأمور عندما لا تسير بشكل صحيح، بل يعني أن تتعامل مع الأحداث غير الســعيدة بطريقة بنّاءة أكثر، وهذا يبدأ في العادة بحديثك إلى نفســك، فتجد سيلاً لا نهاية له من الأفكار التي لم يتم التعبير عنها، والتي يمكن أن تدور في رأســك، وتتكرر أفكار، مثل: «لا يمكننــي أبــداً أن أكون قائداً» أو «لا يجب أن أتحدث بصوت عــالٍ أبداً» أو «يجب أن لا أكون أول من يتطوع» وأفكار أخرى مماثلة. ويســبب هذا النوع من الســلبية لك نوعاً من تضييق فرصة الخيارات، والإفراط أكثر في التشاؤم، واحتمالية التفكير بطريقة كارثية.

وفي المقابل، تقول باربارا فريدريكســون Barbara Fredrickson، أستاذة علم النفس، من جامعة نورث كارولينا University of North Carolina: إنه حين يمر الناس في مشاعر إيجابية، فإن هذا ينعكس على توسيع مداركهم، ورؤيتهم للعالم تكون أوسع أيضاً، ويكونون منفتحــين على احتمالات جديدة؛ فهم يــرون خيارات جديدة، ويصبحــون أكثر قدرة على الإبــداع والابتكار. وفي نفس الوقت، فإنهم يكونون أكثر حذراً في اتخاذ قراراتهم. ومن ثم، تكون هذه القرارات أكثر دقة، ثم يبدون أكثر تأثيراً على الأشخاص الذين حولهم[١٥]. وتظهر الأبحاث أيضاً أن الأشخاص الذين يتسمون بالإيجابية وبروح التفاؤل، يتمتعون بمزايا صحية مهمــة، وهي: أن أعمارهم تكون أطول، يتمتعــون بمهارات أفضل في تعاملهم مع الضغوط

والظـروف الصعبة، ولديهم معدلات أقـل من الاكتئاب وأمراض شرايـين القلب[١٦]. ولكي تحـول المحن إلى إيجابيات، فيجب عليك مداومة المشـاركة، وأن تكون فضولياً، وأن تكون لديك نظرة إيجابية.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسـالة الأساسـية لهذا الفصـل في أنه يمكنك أن تصبح أفضـل في القيادة، إذا تمتعـت بجرأة وصلابـة أكبر، ويجب أن يكون لديك هدف على المدى البعيد، وأن تسـعى لتحقيقه بشـغف، ويجب أن تواجه الصعوبات، وأن تعمل بجدية، وأن تستكمل ما بدأته. وحتماً سـتتعثر، كما سـترتكب أخطاء وتصل إلى خيبة الأمل. فهذا يحدث لنا جميعاً. فلا تجعـل الفشـل يوقفك. فهذه فرص لتجـدد التزامك، وأن تكون مسـؤولاً عن التغيير، وأن تـرى العقبات على أنها فرص للتعلم. اجعل من المحن فرصـة للتقدم للأمام. أعد التأكيد عـلى هدفك. أعلن بوضوح عـما تريده. حافظ على تركيزك. حافـظ على إيجابيتك، وزد مـن مرونتك، واجعل مِحَنك فرصة للتعلم. يأتي النجاح إلى الذين يسـعون إليه على المدى الطويل، ويتكيفون مع الظروف مهما تغيرت.

## تدريب ذاتي:

كيـف يمكنـك أن تتأكد أنك تتعلم مـن تجاربك، وتطور من مثابرتـك المطلوبة لجعل الأشـياء تحدث؟ خصص بعض الوقت للتفكير في مرة عانيـتَ فيها من خيبة أمل حادة، أو محنة أو حتى فشل، حين كنت تسعى لتحقيق هدفك. من الممكن أن يكون قد حدث ذلك لك في المدرسـة، أو في مكان العمل، أو في المجتمع الذي تعيش فيه. قد يكون حدث ذلك منذ سـنوات بعيدة أو منذ مدة قصيرة. من خـلال التجربة التي احتفظتَ بها في ذاكرتك، دون بعض الملاحظات في ملف قيادتك عن تأملاتك حول السؤالين التاليين:

- كيف قمتَ بإعادة رسم إطار هذه التجربة، بحيث تمكنتَ من التعافي مرة أخرى والتحرك إلى الأمام؟
- ما الذي ساعدك في التقدم إلى الأمام؟

خذ الدروس التي تعلمتها من هذه التجربة، وطبقها في المرة القادمة حين تواجه محنة. فإحـــدى الطرق الرئيســـة لتعلم المرونة، هـــي التعلم من الخبرة التي اكتســـبتها في حياتك. وبالربط مع نقاط خبراتك الســـابقة، ســـتكون الصورة أوضح بكثير تجاه الأشياء التي تعنيك وتعني أغلب الناس وتزيد من مثابرتهم.

## ملاحظات:

1- Angela Lee Duckworth, “The Key to Success? Grit,” TED, May 2013, www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_the_key_to_ success_grit/transcript?language=en.

2- Angela Lee Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, “Personality Processes and Individual Differences: Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals,” Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 6. (2007): 1087–1088.

٣- انظر على سبيل المثال: Lauren Eskrieis-Winkler, Elizabeth P. Shulman, Scott A. Beal, and Angela Lee Duckworth, “The Grit Effect: Predicting Retention in the Military, the Workplace, School, and Marriage,” Frontiers in Psychology 5, no. 36 (2014): 1–12; Angela Lee Duckworth, Patrick D. Quinn, and Martin E. P. Seligman, “Positive Predictors of Teacher Effectiveness,” Journal of Positive Psychology 4, no. 6 (2009): 540–547; and Angela Lee Duckworth, Teri A. Kirbyu, Eli Tsukayama, Heather Berstein, and K. Anders Ericsson, “Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee,” Social Psychology & Personality Science 2, no. 2 (2011): 174–181.

4- Yahoo! Sports, “Sky the Limit for Towering Knicks Rookie Porzingis,” December 2015, http://sports.yahoo.com/news/sky-the- limit-fortowering-knicks-rookie-porzingis-215200553.html.

5- Laura W. Geller, “Angela Duckworth’s Gritty View of Success,” Strategy + Business (Spring 2014): 15–17.

6- Duckworth, “Key to Success”?

7- Salvatore R. Maddi, Michael D. Matthews, Dennis R. Kelly, Brandilynn Villarreal, and Marina White, “The Role of Hardiness and Grit in Predicting Performance and Retention of USMA Cadets,” Military Psychology 24, no. 1 (2012): 19–28; John P. Meriac, John S. Slifka, and Lauren R. LaBat, “Work Ethic and Grit: An Examination of Empirical Redundancy,” Personality and Individual Differences 86. (2015): 401–405.

٨- للاطلاع على تاريخ البحوث حول الصلابة النفسـية، انظـر: Salvatore R. Maddi, “The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice,” Consulting Psychology Journal: Practices and Research 54, no. 3 (2002): 175–185 Notes 226. انظـر أيضـاً Salvatore R. Maddi and Suzanne C. Kobasa. 1984. The Hardy Executive: Health Under Stress (Chicago: Dorsey Professional Books, 1984); and Salvatore R. Maddi and Deborah M. Khoshaba, Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You (New York: AMACOM, 2005).

٩- انظـر: Reginald A. Bruce and Robert F. Sinclair, “Exploring the Psychological Hardiness of

Entrepreneurs," Frontiers of Entrepreneurship Research 29, no. 6 (2009): n.p.; Paul T. Bartone, Robert R. Roland, James J. Picano, and Thomas J. Williams, "Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates," International Journal of Selection and Assessment 16, no. 1 (2008): 78–81; and Paul T. Bartone, "Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" Military Psychology 18 (2006): S141–.S148

10- Maddi et al., "Role of Hardiness".

11- Fred Luthans, Gretchen R. Vogelgesang, and Paul B. Lester, "Developing the Psychological Capital of Resiliency," Human Resource Development Review 5, no. 1 (2006): 25–44.

12- Martin E. P. Seligman, "Building Resilience," Harvard Business Review, April 2011, 101–106.

13- Seligman, "Building Resilience," 102.

١٤- تحدثنا عن هذا أكثر في كتاب: James M. Kouzes and Barry Z. Posner, Turning Adversity Into Opportunity (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

15- Barbara L. Fredrickson, Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive (New York: Crown, 2009).

١٦- انظر على سبيل المثال: Amit Sood, The Mayo Clinic Guide to Stress-FreeLiving (Boston: Da Capo Press, 2013).

# الفصل الثالث عشر
# الشجاعة تمنحك القوة لتتطور

الشــجاعة هي إحدى الكلمات التــي تُكتب بالخط العريض. هــذه الكلمة تُخرج من الإنســان جميع خبراته. فهي عادة ما ترتبط بأعمال بطولية تتســم بالفخر لدى الإنســان، وبالنزاعات المصيرية، وبالتغلب على المصاعب المستحيلة. فالكلمة تدل على لغزٍ قد يجعلك تفكر في مفهوم لا ينطبق عليك. ولكن بالنظر إلى العناوين الرئيسة والتغريدات، ستكتشف أن هذا الوصف للشجاعة ليس هو بالتأكيد القصة كلها، بل في الحقيقة لا يشكل ذلك حتى معظم القصة.

فالشجاعة أكثر انتشاراً مما يمكنك أن تعتقد. فهي شيء يملكه كل منا، وهي تظهر نفسها يومياً. فالشــجاعة قد تكون شــيئاً ثميناً، ولكنها ليســت نادرة. فمن الممكن ألا تصل إليها باستمرار، ولكنك تجدها حين تحتاجها، وستحتاجها إذا أردت أن تصبح في أفضل صورة تريد تحقيقها كقائد. وعلى الرغم من كل الحديث عن مدى احتياج القادة للشــجاعة، نجد أن الذي كتب للقادة حول ماهية الشجاعة يعتبر في الحقيقة قليلاً جداً[١].

فالقــدرة على مواجهــة المصاعب، هي أن نتغلــب على الخوف، وهنا تكون شــجاعة. وشــأنها شــأن المثابرة؛ فهي تشــمل القدرة على الإصرار في ظروف غاية في التحدي، ولكنها تشمل العنصر الإضافي للخوف. فليس كل ما يتطلب مثابرة يتطلب شجاعة، ولكن كل شيء يتطلب شــجاعة يتطلب مثابرة. فالشــجاعة ليست ألا تشــعر بالخوف كثيراً، بقدر ما هي أن تكون قادراً على الســيطرة على شــعورك بالخوف. فسيطرتك على شعورك بالخوف، هو على وجه التحديد ما قصدته الدبلوماســية النشِــطة، صاحبة أطول مدة خدمة في الولايات المتحدة الأمريكية إلينور روزفلت Eleanor Roosevelt، حين قالت: «أنت تكتســب القوة والشــجاعة والثقة من كل تجربة تتوقف فيها حقيقة، لتنظر إلى الخوف مباشرة في مواجهة معه. فأنت قادر على أن تقول لنفسك: «لقد مررت في هذا الرعب. يمكنني أن أحصل على الــشيء الثــاني الذي يأتي معه». يجب أن تقوم بعمل الشيء الذي تعتقد أنك لن تســتطيع عمله»[٢].

## الشجاعة إحدى المكونات الشخصية:

الشجاعة هي: الوسيلة الشائعة التي تؤدي إلى بروز صور، تعطيك الجرأة للقيام بأعمال بطوليــة في وقت قصير وبأعصاب مــن حديد[٣]. فهي نوع من الشــجاعة الكبيرة المذكورة في الفولكلور الشــعبي والأســاطير. فهي تأتي للتسلية ولصناعة أفلام السينما، ولكنها ليست واقعاً نعيشــه دائماً في حياتنا العملية. فالشــجاعة اليومية ليست أكثر من الواقع الذي نراه في حياتنــا اليومية في منظماتنــا ومجتمعاتنا ومنازلنا، ونشــاهدها في أفضل خبرات قيادية شخصية لدينا.

فالشــجاعة غالباً ما تتعلق في المواجهات الاعتيادية التي نلقاها مع الحياة. فالشــجاعة ليســت أعمال نمطية للبطولة. والشجاعة في الغالب ليست كفاحاً ضخماً في الحياة والموت. فالضباط العســكريون والجنــود الذين أجرينا مقابلات معهــم، لم يخبرونا عما إذا كانوا في مواجهــة على خط النار أم لا، ولم يتحــدث رجال الأعمال الذين أجرينا مقابلات معهم، عن المخاطرة بشجاعة في أعمالهم الحرة. فقصصهم عن لحظات الشجاعة كانت مملة جداً، كما كانت شخصية جداً. ففي جميع الأحوال، كانت الشجاعة في الغالب تدور حول حالة اختيار لشيءٍ ما يقومون به، بدلاً من عدم القيام به[٤]. فعلى ســبيل المثال، كانت هناك حالات من الحياة العملية لعمل بطولي ووقفة شجاعة في موقف معين، متخذين فيه المبادرة من خلال مســتويات خبرة معينة اكتســبها الفرد، ومتحدثين للعامة بصوتٍ عــالٍ في مرحلة يتملكهم فيها الخوف بشدة ويرتجف فيها الفرد، أو لحظات يتركون فيها عملاً يُدرُّ عليهم دخلاً جيداً للعودة إلى الجامعة، أو التوجه في اتجاه جديد شخصي ومهني غير معروف أو اتجاه روحاني. لم تكــن النتائج مضمونة من هذه الخيارات. وفي الواقــع، فإن الاحتمالات لم تكن مرغوبة بشكل كبير؛ فما لديهم من القواسم المشتركة، بالرغم من ذلك، تتمثل في أنهم كانوا يسعون جميعاً لهدف نبيل أو إلى طموح معين.

حــين تذكر نفســك لماذا تقوم بعمل شيء ما، حين تســتطيع أن تجــد المغزى في العمل بجدية، وبالطاقة المطلوبة لتحدث تغييراً، فســيرى عقلك الموقف كمحفز، بدلاً من أن يرى الموقف مصدراً للضغط عليه. يؤيد شــون أكور Shawn Achor، رئيس مجلس إدارة شركة جــود ثينك المتحدة Good Think Inc، حيث يجري أبحاثــه ويقوم بالتدريس حول علم

النفس الإيجابي، وجهة النظر هذه بقوله: إن أدمغة الناس تتمرد حين يجردون النشاط الذي يشاركون فيه من معناه[٥].

فلنفكــر في هذه الســخريات في تجربة هيــثر ماكدوجــال Heather McDougall، في إطلاق برنامج تبــادل القيادة: القيادة العالمية، التي علّمت ودربت فيه الآلاف من الطلاب مــن أكثر من ٨٠ دولــة. فقد قالت عن هذا البرنامج: «لم تكن لدي فكرة عن مدى صعوبة النهوض بهذا البرنامج، ولكنني عرفت أنني آمنت بهذا البرنامج، والأثر الذي يمكن أن يتركه. ببســاطة، أنــا أضرب على نقطة، وهي أنني عرفت أنني لن أستســلم أبــداً، وأنني وجدت طريقــة لإزاحة العقبات عن طريقي، وأنا ســعيدة أنني قمت بعمــل هذا». خواطر هيثر تتسق أيضاً مع ما قاله لنا المؤلف والاستشاري المعروف بيتر بلوك Peter Block: «الحقيقة هي أن الشــجاعة موجودة طوال الوقت، فيكون عليك يومياً أن تقرر خمسين مرة أن تزيل من أمامك أية صعوبة أو مشــقة أو ملل، أو تحاول في جميع الأحوال أن تتجنبها وأن تتخذ الطريق أو المســار الســهل». تتفق ماريا أيتيل Maria Eitel، الرئيس المؤســس ورئيســة مجلس إدارة شركة نايكي Nike Inc، على أن الشجاعة ليست لحظة عابرة، بل هي «سلسلة من اللحظات التي يجب عليك فيها أن تســتمر في اســتمداد شجاعتك، من خزان الشجاعة المحــاط ببركة من الخوف. يجب أن تســتمر في محاولة الوصــول إليه كل يوم وكل لحظة، ولا تجعل الخوف يسيطر عليك»[٦].

تدخل الشــجاعة حيز التنفيذ حين تحتاج أن تقوم باختيار قاسي بالنســبة لك، ولكن هذه الخيارات أكبر بكثير من أشــياء قليلة تقوم بعملها. هل تقول نعم أو تقول لا؟ هل ســتبقى أم ســترحل؟ هل ستتكلم أم ستلتزم الصمت؟ لا يوجد في هذه الخيارات ما يشعرك بالتحديد بالخوف على الســطح. ولكن إذا نظرنا إلى العمق، ســنجد أنه ســيكون أمراً صعباً في السياق الصحيح. ولكن في نهاية المطاف، ما الذي تقتضيه الشجاعة، وما الذي لا تقتضيه. نجد هنا أن هذا قرار شخصي جداً. فليس بإمكانك أن تقرر لشخص آخر ما هو الشيء الذي يعتبر شجاعة.

تصف مارجي واريل Margie Warrell، كاتبة عمود في مجلة فوربس Forbes، والمؤلفة، ومؤسســة الشــجاعة العالمية Global Courage في كتابها الذي يحمل عنوان: «توقف عن الأداء بطريقــة آمنة Stop Playing Safe»: كيف أن أدمغة الناس مخلوقة بحيث تبالغ في تقديــر الأخطار، وتضخيم نتائجها، وتقلل من قدرتها على التعامل معها[٧]. فمن الممكن أن

يقــودك الخوف إلى البحث عن الأداء الآمن، وإلى تجنب التغيير، وأن تســتقر بعدم تحقيق ما تعرف أنه ليس فقط يمكن تحقيقه بل أيضاً ضروري. فكونك تعمل ما تقوم بعمله دائماً لــن يحركك للأمام. وبالطبع، لن تتقدم مؤسســتك ولا فريق عملك إلى الأمام. ولكي تكون أفضــل، فــإن هذا يتطلب منك أن تكون لديك الشــجاعة؛ لتواجه طريقــة تفكيرك الحالية وتجرب أشــياء جديدة. ويؤكد رايــان ديمر Ryan Diemer، مديــر التخطيط التجاري في كويدسي للتجارة الإلكترونية، ما يجب أن تقوله مارجي، فيقول لنا: «المخاطرة ليســت أبداً بالأمر الســهل، بل في بعــض الأحيان تكون عملاً مخيفاً». ومع ذلك، فقد اســتمر في إبداء ملاحظاته: «المخاطرة ضرورية؛ لأنهــا تتطلب منك ومن العاملين معك التحدي، ليس فقط فيما تقوم بعمله، ولكن أيضاً في الكيفية التي تقوم بها بأداء هذا العمل. وقد يكون تحمّل المخاطــرة مجديــاً في بعض الأحيان وقــد يكون غير مجد، ولكن الــشيء الحقيقي هو عدم تحقيق أية مطالب دائماً في حالة عدم تحملك المخاطرة.

تدعم ملاحظات رايان أيضاً ما يجب أن تقوله مارجي عن علاج الخوف. فحسب رأيها، فإن إجراء العمل هو «بلسم الخوف؛ فهو يجلب الثقة والشجاعة بطرق لا يستطيع أي شيء آخر أن يحققها»[٨]. تقول عالمة اللاهوت ماري دالي : «إن الشــجاعة عادة وفضيلة. فأنت تحصل عليها من خلال ممارســات تتســم بالشــجاعة؛ فهي مثل تعلم السباحة عن طريق ممارســة السباحة، وأنت تتعلم الشجاعة بممارسة الشــجاعة»[٩]. أما ما سوف تجنيه منها، فعلى الأقل، ســتتعلم أشــياء عن نفسك، وستتعلم ما هو ممكن أن يكون ممكناً. وبعد كل ذلك، لا يمكنك أن تتوقع أنك ســتصبح أفضل في القيادة، أو أي شيء آخر في هذا الخصوص، دون أن تقوم بعمل شيءٍ مختلفٍ عما تقوم بعمله في الوقت الحالي.

## الإقدام يدفعك لبدء التعلم واكتساب المعرفة:

لكن ما علاقة الشجاعة بـالتعلم لتصبح قائداً يُحتذى به؟

تســاعدنا كاثرين وينكل Katherine Winkel، مديرة الإنتاج والتســويق في سي تي آي بيوفارمــا CTI BioPharma، في الإجابة عن هذا الســؤال، من خلال رؤية اكتســبتها حين تحدثت في مناقشتها مع نظرائها عن أفضل تجاربها الشخصية في القيادة:

> «كان التشــابه الذي علق أكثر من غــيره في ذهني في ذلك الوقت، ويظل فعلاً مصاحباً لي، هو أنه في كل قصة أجد الشــخص الموصوف، هو الذي كان واجباً عليه أن يتغلب على الشــك والخوف؛ من أجل تحقيق أفضل ما لديه. ومهــما كانت الحالة، فإن ازدراء الشــك، والتغلب في نهاية المطاف على هذا العائق، كان فكرة رئيســة في القصة. في العادة، ســتفكر في أن الناس يصفون الشكل والخوف على أنهما شيئان سلبيان أو محبطان في القيادة، ولكن يبدو أنهما شرطان مســبقان للنجاح! لقد تعلمت أن الشــك ضرورة تقودنا لعمل أفضل ما لدينا».

وكما رأت كاثرين، فإن أفضل القصص الشــخصية انطوت على عناصر من الشــك، وقد أثارت هذه الشــكوك المخاوف، وقد رأت أن الخوف والشــك في الغالب، يمكن أن يقللا من مســتويات التحفيز والطاقة لدى الناس. فحالتا الخوف والشك يمكنهما أن يسببا حالة من الجمود لبعض الناس، فبعضهم ينســحب وبعضهم يحــارب. وفي الحقيقة، نجد أن البعض فكر في دراســتنا في البداية أنهم لم يســتطيعوا التعامل مع التحدي. ومع ذلك، ففي أفضل حالات القيادة الشــخصية، كان الناس قادرين على اســتدعاء شيء ما بداخلهم، مكّنهم من مواجهة الخوف وتقديم أفضل ما لديهم، وهذا الشيء هو الشجاعة. والأمر المثير للاهتمام، أنه حين يســتعيد النــاس ذكريات أفضل تجارب القيادة الشــخصية لديهــم، فهم يصفون لحظات الشجاعة، حتى لو لم يستخدموا هذه الكلمة بوعي في ذلك الحين.

تشــترك تجارب التعلم الإيجابية بعناصر مشــتركة مع أفضل تجارب القيادة الشخصية، كما تشــترك بنفس هذه العناصر مع لحظات الشــجاعة. ومن بين هذه العناصر المشــتركة هناك عنصرا الخوف والشــك. فعلى ســبيل المثال، دعنا نقول إنك تتطوع في مهمة طويلة في دولــة أجنبية لا تتحدث لغتها، وديانتها الســائدة مختلفة عن ديانتك، كما أن الأنســاق الثقافية غير مألوفة بالنسبة لك. وبالنسبة لكل الإثارة التي يمكن أن تتأتى من هذه التجربة الجديدة -حيث هناك المناظر الجديدة، والناس المثيرون للاهتمام، وفرص التطور في العمل- فهناك أيضاً الخوف وعدم اليقين والشكوك.

أو دعنــا نقول: إنــك التحقت في برنامج تطويــر القيادة، حيث ينطــوي جزء من تلك التجربة على تغذية رجعية شاملة. فأنت تحصل على ردود التغذية الراجعة حول ممارسات

القيادة[١٠] التي لديك من مديرك ونظرائك ومرؤوسـيك (إن كانوا لديك)، ومن المحتمل أن تحصل عليها أيضاً من عملائك. وبالرغم من أنك تعرف أن التغذية الراجعة الجيدة ضرورية للتحسـن، فإن ذلك يمكن أن يكون اقتراحاً مخيفاً جداً. فأنت لا تعرف ماذا سيقول الناس، وأنت قلق من أن البعض؛ ربما يكون سـلبياً تماماً، وتتسـاءل ماذا سـيحقق هذا لمستقبلك الوظيفي وعلاقاتك.

تستلزم الشجاعة أن تنفتح على معلومات جديدة وتتعلم، وتستلزم الشجاعة أن تكشف نقـاط ضعفك للناس الذين تعمل معهم، وتسـتلزم الشـجاعة أن تظهر القبول في تعرضك للنقد، وخصوصاً أمام العامة، وتستلزم الشجاعة أن تعترف أنك لم تحصل عليها فقط، وأنك تحتاج للمسـاعدة، وتستلزم الشجاعة تقبل مهمة صعبة وأنت تعرف جيداً أنك قد تسبب الإحباط لنفسـك وللآخرين من حيث النتائج، وتستلزم الشجاعة أن تفعل كل هذه الأشياء، وأنها جميعها وأكثر من ذلك تعد جزءاً من التعلم.

هناك شيء ما آخر تشترك فيه أفضل تجارب القيادة الشخصية وتجارب التعلم الإيجابية. فكلاهما يتعلق بالقائد المتعلم، وكلاهما ينطوي على شيء ما تهتم به بعمق. وإذا لم يكونا كذلـك، فلـن تتحمل مخاطرة أن تقـود أو تتعلم. ففي إحدى الدراسـات البحثية، وصف المشـاركون زمناً تصرفوا فيه بشـجاعة، ومن ثم سُئلوا: «ما هو الشيء الذي حاولت تحقيقه بهـذا العمل؟». قدم ٩٩٪ منهم هدفاً واضح الصيغة. وفي الواقع، فإنه على مقياس مؤلف من درجات تتراوح بين صفر إلى عشرة، كانت الإجابة الأكثر شيوعاً للسؤال: «ما مدى أهمية هذا الهدف بالنسـبة لـك في ذلك الوقت؟» عند الدرجة عشرة[١١]. ولذلك، فإن الشـجاعة مطلوبة حين يكون هناك شعور بالخوف وعدم موثوقية. ولكن إذا لم تهتم بشدة بما تحويه المخاطرة، فمن غير المحتمل أن تبادر بالعمل. آه، لقد عُدت إلى القيم والرؤية، وإلى جدران الطوب تلك التي تسأل: «ماذا تريد؟ ما مدى حاجتك إليها؟».

كل هذه العناصر تعمل معاً. وحين تواجه عدم اليقين أو المحنة، فمن الممكن أن ينجم عن ذلك الخوف. وفي هذه اللحظات، ستقوم بعمل اختبار سريع بينك وبين نفسك، وتسأل نفسـك: «هل أنا أهتم بشـدة بهذا؟ هل هذا الأمر مهم بالنسـبة لي؟ إذا كانت الإجابة: «نعم، وهذا هو سـبب ذلك»، فسـتكون هنـاك احتمالية أكبر في أن تأخـذ زمام المبادرة؛

للتغلب على مخاوفك وتزيحها عنك، وقد تستغرق العملية أجزاءً من الثانية، وقد لا تمثل قراراً واعياً، ولكن شيئاً ما يحدث بداخلك يدفعك للعمل.

تزودك الشجاعة بالطاقة لتتقدم إلى الأمام، وتمنحك الثقة لتؤمن أنك تستطيع أن تقوم بالعمل، وتمنحك الشجاعة القوة لتحافظ على رباطة جأشك في الساعات الحرجة، وتجعل الشجاعة من الممكن بالنسبة لك أن ترفع يدك وتقدم البديل، وأن تتحدث وتعبر عن رأيك، وأن تقف، وأن تكون من بين الأشخاص البارزين، وأن تخطو إلى الأمام في اتجاه جديد. وتجعلك الشجاعة تتعلم، وتمكّنك من أن تكون الأفضل.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أن الشجاعة ضرورة للتعلم. فحين تكون في حالة تحدي مع نفسك من أجل تنمية قدراتك وتطويرها، فمن المحتمل أن تقوم بعمل أشياء تخيفك. وحين تقوم بمهام تفوق قدراتك لعمل أشياء لم تقم بها أبداً من قبل، أو تلتحق في برامج أو أنشطة لتعلم أشياء لا تعلم شيئاً عنها، أو تضع نفسك في ظروف أو مواقف غير معتادة، فأنت بذلك تقوم بالمخاطرة، وسيكون هناك نوع من الخوف وعدم اليقين، وهذان العنصران يهيئان الظروف للشجاعة. وبذلك، فأنت تحتاج لعمل اختيار عن كيف تتحرك للأمام، وتجد المعنى والهدف في الانطلاق نحو مسارٍ جديد.

## تدريب ذاتي:

يمثل تدوين خواطرك عن تجاربك أداةً قوية جداً؛ لدعم الناس الذين يخوضون مواقف تمثل عليهم نوعاً من الضغط. فهذه الخواطر تساعدك في أن ترى ما قمت بعمله في الماضي، ويمكن أن تتعلم منه وتطبقه على الموقف الحالي. فيمكنك أن تدرك مدى قدرتك لكي تكون شجاعاً.

في ملف القيادة الخاص بك، اكتب عن ذلك الزمن في حياتك عندما اعتقدت أنك أظهرت شجاعة، مهما كان فهمك لمعنى ذلك. فيمكن أن ترتبط قصتك بشيء ما حديث أو في الماضي البعيد، ويمكن أن تكون عن شيء ما حدث في العمل وفي المدرسة. وفي المجتمع أو في أي موقف. ووجدنا في حديثنا مع الناس عن تجاربهم بالنسبة للشجاعة، أن بعض

الناس يكافحون بِنيّة أنهم ربما قد مارسوا الشجاعة. فإذا كان هذا رد فعلك الأوّلي، فسيكون الأمر طبيعياً جداً.

ولكي تبدأ، فقد تبدأ بإتمام هذه الجملة عدة مرات إلى أن تستقر على شيء ما، تريد أن تفكر فيه وتتأمله بشكل أكبر عمقاً: «كنت بحاجة إلى الشجاعة من أجل ...».

ومن ثم، دوّن إجابتك لهذا السؤال: «في هذه اللحظة من الشجاعة، ما هي الدروس التي علمتني الشجاعة؟». أنت شخص شجاع. ولذلك، استمر في العمل لتقوية عضلة الشجاعة، وستكون هذه العضلة جاهزة لمواجهة الشكوك والمخاوف غير المتوقعة، التي ستواجها لتصبح في أفضل صورة يمكن أن تكون عليها كقائد.

# ملاحظات:


١- نكتب عن الشجاعة أكثر، والدور الذي تلعبه بالنسبة للقيادة، وذلك في كتاب: موروث القائد Leader's Legacy (San Francisco: Jossey-Bass, 2006). انظــر أيضــاً: ill Treasurer, Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008).

2- Eleanor Roosevelt, You Learn by Living: Eleven Keys for a More Fulflling Life, 50th anniversary ed (New York: Harper Perennial, 2011), 29–30.

٣- قد يكون من المفيد التمييز بين الجرأة والشجاعة، ويكون ذلك بشكل كبير من حيث علاقتهما بالخوف. فالجرأة، في جانــب، ترتبــط بالقدرة على مواجهة الألم والخطر والصعوبات، وما شــابه ذلك بدون أي شــعور بالخوف. أما الشجاعة في الجانب الآخر، فهي القدرة على العمل، بصرف النظر عن مشاعر الخوف. فالشجاعة تزيد عن الجرأة من حيث كونها حالة من العقل، تحفز الفرد على اتخاذ إجراء مشــبع بالأســباب، تجعل الكفاح يستحق القيام به. وبهذا المعنى، نجد أن الشــجاعة أكثر تتضمن إدراكاً أكثر من الناحية الذهنية إذا قارناها بالجرأة، وتتطلب حكماً دقيقــاً حيال ما تتورط فيه، والأســباب التي تجعله مهماً بالنســبة لك، في حين تعتبر الجــرأة عموماً صفة فطرية متأصلة، لا تشتمل على درجة كبيرة من الوعي، ولكن يجري هذه الأيام استخدام المصطلحين ليحل أحدهما محل الآخر.

٤- في إحــدى الدراســات أجاب ٢٤٣ من بين ٢٥٠ مشــاركاً على هذا الســؤال: "كيف تمكنت مــن التجاوب على ذلك الموقف بطريقة لا تتســم بالشــجاعة؟"، بالإشارة إلى أنهم اســتطاعوا أن يتخذوا إجراءً بديلاً غالباً ما كان الأسهل. Cynthia L. S. Pury, Robin M. Kowalski, and Jana Spearman, "Distinctions between General and Personal Courage," Journal of Positive Psychology 2, no. 2 (2007): 99–114.

٥- انظر على سبيل المثال: Shawn Achor, Before Happiness: The 5 Hidden Keys to Achieving Success, Spreading Happiness, and Sustaining Positive Change (New York: Crown Business, 2013).

٦- ورد في: Margie Warrell, Stop Playing Safe: Rethink Risk. Unlock the Power of Courage. Achieve Outstanding Success (Melbourne, Australia: John Wiley & Sons, 2013), 232.

7- Warrell, Stop Playing Safe, 232.

٨- نفس المرجع السابق.

٩- ورد في: Warrell, Stop Playing Safe, 232.

١٠- نستعمل في تدريسنا وتدريبنا وإشرافنا منظومة ممارسات القيادة، كأداة للتقييم وتقديم التغذية الراجعة حول ســلوكيات القائد. انظر: James M. Kouzes and Barry Z. Posner, Leadership Practices Inventory, 4th ed. (San Francisco: Pfeiffer, 2012).

11- Cynthia L. S. Pury, C. Starkey, W. Hawkins, L. Weber, and S. Saylors, "A Cognitive Appraisal Model of Courage" (paper presented at the First World Congress on Positive Psychology, Philadelphia, June 2009).

# الجزء الخامس

# الأصل الرابع: المشاركة وتبادل الدعم مع الآخرين

لا يمكنك أن تتعلم كل شيء لكي تكون أفضل قائدٍ بنفسك فقط. فأصحاب أفضل أداء في أي سعي ممن فيهم القادة، يبحثون عن دعم ومشورة واستشارة الآخرين. ويمثل هذا الكثير من عملهم وسبب تحقيقهم لأفضل نجاح.

في تعلمك لتصبح قائداً يُحتذى به، ستحتاج إلى أن تتواصل مع آخرين، وستحتاج هذا التواصل لتكون قوياً وقريباً من تحقيق أهدافك، وتحتاج التواصل على الصعيد الشخصي وليس في معاملاتك فقط. فالاتصال مع الآخرين يفتح لك الأبواب، ويمنحك الفرصة لتلاحظ القيادة التي يُحتذى بها عن قرب وبشكل عملي، وسيكون عليك في الغالب أن تبادر بإقامة علاقات، وإدامة هذه العلاقات لتظل قائمة ومستمرة.

ويجب عليك أيضاً أن تعتمد على الناس حولك؛ لتدعهم يعرفون أثر الأعمال والسلوكيات التي تقوم بها وتسلكها عليهم. فالتغذية الراجعة ليست الطريق الوحيد الذي يمكن أن تتعلم منه كيف تعمل. فالحصول على التغذية الراجعة المنفتحة والصادقة، يتم فقط حين تكون هناك قاعدة من الثقة المتبادلة، ويجب أن تخوض أولاً في إرساء مناخ يشعر فيه الناس بالثقة، كلٌ تجاه الآخر بشكلٍ كافٍ؛ ليزودوك بمعلومات صالحة ومفيدة تساعدك على التطور.

سنناقش في الفصول الثلاثة التالية هذه المواضيع الرئيسة حول: كيف تصبح قائداً يُحتذى به:

- قيمة العمل الجماعي: يد واحدة لا يمكنها البناء.
- كن متواصلاً.
- لا يمكنك تنمية قدراتك دون تغذية راجعة.

# الفصل الرابع عشر
# قيمة العمل الجماعي، يد واحدة لا يمكنها البناء

مــن المحتمل جــداً أن تكون قد رأيت حفلاً لتوزيع جوائز مــرة أو مرتين في حياتك، قد تكون جوائز برايم تايم إيمي لأفضل البرامج التلفازية الأمريكية، أو جوائز الأوســكار لأفضل الأفلام الســينمائية، أو جوائز موســيقى الفيديو MTV، أو جوائــز ESPY لتكريم الأبطال الرياضيين، أو احتفالات مماثلة، وعادةً ما يكون توزيع هذه الجوائز على سجاد أحمر مزين بالنجوم بشــكل منظم، ويوجد مصورون يلتقطون صوراً للحدث، ومشجعون يحتفلون مع ذويهم من الذين يتلقون الجوائز.

حــين يصل الفائــزون إلى المرحلة التي يكونون فيها أمــام الميكروفون، يبدأون بثبات في إلقاء كلمات وتعليقات تبدأ بعبارة: «أود أن أوجه الشــكر». ومن ثم، يبدأون في ذكر عدد كبير من الأشــخاص من الذين لعبــوا دوراً في نجاحهم، وقد يوجهون الشــكر إلى «أمهاتهم وآبائهــم وشركاء حياتهم، ومديرهــم ووكيلهم ومدربيهم، ومعلميهم في المدرســة الثانوية، وجميع من شــارك في العمــل وطاقم العمل، والآخرين الذين لعبــوا دوراً في فريق العمل، والمخرج والكتاب والحاضرين من مشجعيهم» - وإلى آخر القائمة. فبدون هؤلاء الأفراد، لن يقف من يســتلم الجائزة مبتهجاً شاعراً بالمجد، ومتلقياً التصفيق من الحاضرين، وهذا هو سبب أنهم يختمون حديثهم غالباً بعبارة: «لم يكن بإمكاني أن أحقق هذا الإنجاز بدونكم». فعلى ســبيل المثال، كان بول بونهــوم Paul Bonhomme، أنجح طيار في تاريخ ســباقات مشروب ريد بُل Red Bull Air Race، والطيار الوحيد الذي فاز ببطولة العالم ثلاث مرات في أعــوام (٢٠٠٩ و٢٠١٠ و٢٠١٥)، حيث قال: «شــعور طيــب أن تفوز باللقب، ولكن هذا اللقب إنجاز لفريق عمل كامل. فكل ما قمت به أنا، هو أنني قمت بجعل الطائرة تطير في الهواء، ولكن لم يكن يمكنني عمل هذا بدون فريق العمل الذي تعاون معي»[1].

فأصحــاب الأداء الأفضــل في جميع المجــالات، يعرفون أنهم لا يســتطيعون أن يقوموا بأعــمال غير عاديــة بجهودهم فقط. فبــدون وجود فريق أو طاقم عمــل، وبدون وجود

أعضاء ومدربين، وبدون وجود محررين وناشرين، وزملاء وعملاء، ومشجعين وأفراد أسرهم، لن يكون هناك عرض، أو فيلم، أو بطولة رياضية، أو منتج جديد يقتحم الأسواق، أو خدمة غير عادية. وما هو مطلوب للرياضيين والفنانين، مطلوب أيضاً للقيادة. فالقيادة تتطلب التعاون، وكذلك التعلم. وبالرغم من أن محور اهتمام هذا الكتاب هو القادة الأفراد -وهو المجال الذي يعنيك- فإنه لا يمكنك أن تقوم بعمل هذا بمفردك. فلا يمكن أن تتولى القيادة بمفردك، ولا يمكنك أن تتعلم بمفردك. فأنت بحاجة إلى أن تشارك الآخرين؛ لتستطيع أن تكون أفضل كقائد.

من الشائع جداً بالنسبة للأشخاص الأفضل في معظم المجالات -نذكر منهم على سبيل المثال، نخبة الرياضيين- أن يعبروا عن امتنانهم لمدربيهم، وأن يتحدثوا بشكل مفتوح عما تعلموه منهم. ومن النادر جداً في الجانب الآخر، بالنسبة للقادة التنظيميين، أن تجد من يتحدث من بينهم للعامة عن المساعدة التي حصلوا عليها في مسيرتهم؛ ليصلوا إلى المكانة التي وصلوا إليها. فقد يشعرون بالحرج من الاعتراف بأنهم احتاجوا إلى مساعدة. وقد يكون سبب ذلك هو أنهم يعتقدون بأنهم بوجودهم في مواقع قيادية، فمن المفترض أن يعرفوا كل شيء. ولذلك، لا يمكنهم أن يُظهروا حاجتهم للمساعدة. وقد يكون سبب ذلك خشيتهم من أنهم لو أنهم أقروا بحاجتهم للمساعدة، فسوف يعطون انطباعاً بأنهم يتسمون بالجهل بشكل أو بآخر، وبأنهم لا يتمتعون بالكفاءة، وأنهم ضعفاء. وقد يكون ذلك بسبب قلقهم من احتمالية تعرضهم للرفض، وبأنهم سيشكلون عبئاً، أو أنهم سيكونون مدينين للآخرين. وقد يكون ذلك بسبب أنه من غير المقبول في بعض الثقافات، أن تعترف بأنك لا تعرف كيفية القيام بعمل شيء ما»[٢].

ومهما كان السبب، فإن القادة التنظيميين في العادة لا يشيرون، ناهيك عن تباهيهم، إلى التدريب والدعم الذي ساعدهم على التعلم والتطور وتحقيق الإنجازات. فهذا في الحقيقة بالنسبة لهم أمر مخجل؛ لأنه يجعل القادة أقرب ما يكونون إلى البر، وأكثر محبة فيما لو اعترفوا أنهم بدون مشورة ودعم الآخرين، فسيكونون غير قادرين على التفوق، كما أنهم سيشكلون لك مثالاً طيباً جداً للقادة الطموحين. فهم يحتاجون إلى نماذج يقتدون بها لأهمية الدور الاجتماعي للنجاح على أي مستوى. وهناك ميزة أخرى، وهي: بيان أن التعبير عن الامتنان يعد أفضل وسيلة للتنبؤ بالسعادة الشخصية[٣].

## لا تتردد في طلب المساعدة والدعم:

تصف وسائط الإعلام والروايات والأفلام السينمائية الجديدة، القيادة غالباً بأنها عمل فردي وعِر، وأنها نتيجة جهد شخص لديه الجرأة، يندفع لوحده إلى المجهول ليواجه التحديات، ويقدم شيئاً ما جديداً، ويغير العالم. حسناً، نستطيع أن نقول إن الجزء الخاص بالتحدي حقيقي تماماً، ولكنه ليس الجزء الوحيد. فحين يحدثنا الناس عن أفضل تجاربهم الشخصية في القيادة، فإن حديثهم يعيد إلى الأذهان ما قاله إيريك بان Eric Pan، الرئيس الإقليمي لمعهد محاسبي الإدارة (جنوب الصين) Chartered Institute of Management Accountants (South China): «بغض النظر عن مدى قدرتك على أن تكون قائداً، فلن تكون قادراً على أن تحقق النتائج بمفردك فقط». وبالمثل، فإن مدير التطوير الرئيس في شركة آي بي إم IBM، أميت تولمير Amit Tolmare، يفسر ذلك بقوله: «لا يوجد قائد ناجح حقق نجاحه بمفرده. فأنت بحاجة إلى الاعتماد على فريق العمل وتعاون الناس حولك». فجعْلُ شيء غير عادي يحدث، يتطلب دائماً المشاركة والثقة والدعم من الآخرين، وبدون ذلك فلن تكون قادراً على المجازفة بشكل كبير.

ولكي تصبح الأفضل في القيادة، أو في أي شيء، يجب أن تتحدى نفسك، وأن تكون لديك مهام تتجاوز قدراتك، وأن تذهب خارج الإطار الذي تكون فيه مرتاحاً، وتجرب طرقاً جديدة لعمل الأشياء، وترتكب أخطاء، وتتعلم من فشلك. وكل هذه الأشياء معاً تمثل جزءاً طبيعياً من عملية التعليم، لتصبح في أفضل قائد يمكنك أن تكون عليه. كل ما ذكرناه يُعد جيداً وحسناً. ومع ذلك، فليس من المحتمل أن تقوم بعمل هذه الأشياء، إذا لم يكن هناك شخص يعلمك ويدربك كيف تحسن من نفسك، ويشجعك على الاستمرار، ويشجعك على تطوير نفسك، ويساندك حين تفشل، ويريحك حين تصطدم بالعوائق. فتعلمك القيادة يتطلب الحصول على مساعدة الآخرين. والدعم الاجتماعي ضروري للتطوير وتنمية القدرات، بالتحديد حين يمثل هذا التعلم تحدياً. «فالشيء الوحيد الأكثر أهمية الذي يمكنك عمله، هو أن تساعد في تأمين نجاحك المستقبلي»، والأهم وفقاً لدراسة منظمة جالوب Gallop على أكثر من ٢٧ مليون موظف في العالم كله، هو إيجاد شخص ما يهتم بتطويرك[٤].

وعلى سبيل المثال، قام بنجامين بلوم Benjamin Bloom، أستاذ التربية في جامعة شيكاغو University of Chicago وزملاؤه بدراسة بحثية عن الموهبة، قاموا بتطبيقها على

١٢٠ فرداً من أفضل الأشخاص الذين حققوا إنجازات، والذين كسبوا مسابقات دولية أو جوائز في مجالات تخصصاتهم. وقد شـملت الدراسـة: عازفي بيانو في حفلات موسيقية، ونحّاتين، وباحثـين من علماء الرياضيات، وباحثين في الأعصاب، وسـباحين أولمبيـين، وأبطال التنس. وقدمت «أبحاثهم دليلاً قوياً على أنه بغض النظر عن الصفات الأساسية أو (المواهب) التي يتمتـع بها الأفراد، فإنه بدون وجود عمل طويل ومكثف من التشـجيع، والرعاية والتعليم والتدريب، فإن الأفراد لن يحققوا مستوياتٍ عالية من القدرات في مجالاتهم المتخصصة»[٥]. وعلاوة على نقطة الدعم الاجتماعي، فقد اسـتخلصوا أنه لا يوجد من وصل أبداً إلى القمة في أي مسعى لوحده وبمفرده. فالدعم القوي الذي تقدمه العائلات والمعلمون -على سبيل المثـال- كان مهماً جـداً في كل خطوة من خطوات الرحلة. ومـن الجدير بالذكر أن يكون هؤلاء من النخبة في مجالاتهم. ومع ذلك، فإن كلاً منهم يحتاج إلى المساعدة.

ولا يعني أن ما أشرنا إليه هو أن تكون مقدرتك متوسـطة، إذا لم تنشأ في أسرة توفر لك الدعم المطلوب في المراحل الأولى من طفولتك لتتعلم تولي القيادة. ما يعنيه هذا في جميع الأحـوال، أنـه حين تبدأ تعلم القيادة -أو أية مجموعة أخرى من المهارات- فإنك سـتحتاج إلى أن تكـون قـادراً على الاعتماد على الآخرين؛ لمسـاعدتك في أن تصبـح في أفضل صورة يمكـن أن يكون عليها القائد. فإذا كانت هذه المسـاعدة غـير متوفرة لك، فعليك أن تبادر بإيجادها؛ لأن البحث على نطاق واسـع من الأنظمة يُظهر باسـتمرار أن الدعم الاجتماعي يشـجع على التعلم والإنتاجية، والراحة النفسـية وصحة البـدن. وفي الواقع، يقول جورج فايلانت George Vaillant، أستاذ الأمراض النفسية بهارفارد، الذي أشرف على أطول دراسة مستمرة على مستوى العالم للصحة البدنية والذهنية: «الشيء الوحيد الذي يستحق أن تهتم به في حياتك هو علاقاتك مع الآخرين»[٦].

## أهمية طلب النصيحة:

فَكِّر فيما وجد الباحثون حين قاموا بتحليل كلمات لاعبي البيسبول، حين تم تكريمهم في صالة البيسبول الوطنية للمشاهير National Baseball Hall of Fame. بصفة هؤلاء من رياضيي النخبة، فقد حققوا أعلى مستوى من التقدير في مجال يتطلب مهارات بدنية عالية. ولكن بالنسـبة لثلثي الحاصلين على التكريم تقريباً، كانت عبارات التقدير لديهم أقل؛ من

حيــث ارتباطها بالمســاندة الفنية أو العملية التي حصلوا عليهــا، وكانت أكثر دعم عاطفي صــادق. فاللاعبون الذين تم اختيارهم في ســنتهم الأولى من اختيارهــم في الفريق، ذكروا الدعم الاجتماعي بشــكل أكبر وظاهر(٧). فلا يوجد من يصل إلى قمة في أي مسعى بمفرده. فكل عضو من الأعضاء الجدد في مجلة فورتشن للقادة أربعين على أربعين، على سبيل المثال، قالوا: إنهم اعتمدوا على استشــارة مجموعة من المستشــارين أثناء مســيرتهم «سواء كانوا مستثمرين أو مدرسين، أو أساتذة جامعة أو أعضاء مجلس إدارة، أو بالطبع الأم والأب»(٨).

بطبيعــة الحال، يجب عليك أن تــوازن بين محاولة تعلم شيء مــا بمفردك، ومواجهتك للمعاناة فيه، وتعرض اعتزازك بنفسك للامتهان، وأن تُقر بأنك علِقت وتحتاج إلى المساعدة. ذكــر أحــد خريجي الجامعات الجدد لنا: «رئيســتي من جانب تتوقــع مني أن أتوصل إلى الأشــياء بنفسي، وألا أطلب المساعدة منها طوال الوقت. هذا من جانب. ومن جانب آخر، تتوقــع منــي أيضاً ألا أعذب نفسي لســاعات وأيام طويلة، قبل أن أطلب منها مســاعدتها ونصيحتها».

حين تطلب المســاعدة من الآخرين، فإنك لا تســعى إلى الحصول على شخص آخر يقوم بعملك، ولكنك تسعى إلى الحصول على مساعدة لكي تتعلم. كن مستعداً لتصف ما جربته وما تعلمته من قبل. تســلح بإمكانيات العمل القليلة الحالية التي تملكها، بحيث لا تظهر أنك تطلب إحســانا من الآخرين. ولكن حين تصــل إلى مرحلة الجمود، فلا تتأخر في طلب المســاعدة لوقت طويل. فغالباً، كلما طال انتظارك، كان من الممكن أن تتفاقم المشــكلات أكثر؛ كانت الخيارات محدودة.

لا تفترض أنك تعرف ما يعرفه الآخرون، ولا تستبعد رغبتهم في المساعدة. فإذا لم تطلب المساعدة، فلن تستطيع أن تكون متأكداً مما يعرفون عن مدى رغبتهم في مساعدتك. وقد وجد الباحثون أن الناس يقللون إلى أقصى حد ممكن، من احتمالية أن يســاعدهم شــخص ما إذا طلبوا منه المســاعدة. فعبر مدى واســع من الطلبات التي تجري في كل من مواقف العمل التجريبية والطبيعية، تجد أن الناس يقللون بما نســبته ٥٠٪ من احتمالية أن شخصاً آخر أيضاً، سيوافق على طلبهم المباشر للمساعدة(٩). فعلى سبيل المثال، قد تتوقع أنه يجب عليك أن تطلب من ٢٠ شــخصاً أن يقدموا لك المساعدة التي تحتاج إليها، ولكن فعلياً أقل

من نصف هذ العدد، هو الذي من الممكن أن يقدم لك المساعدة. فأغلب الناس يكونون سعداء بتقديم المساعدة؛ فهم يشعرون بالإطراء حين تتعرف على خبرتهم وكفاءتهم.

وأخيراً، لا تقلق حيال الآخرين الذين يفكرون فيك بشكل محدود حين طلبك للنصيحة. ففي الواقع، إن العكس هو الصحيح تماماً. ويشير الباحثون إلى أنه: «على النقيض من الحكمة التقليدية والمعتقدات السائدة لدى الإنسان العادي، فإننا نجد أن طلب النصيحة يزيد من تصورات الكفاءة»[١٠]. وطالما كانت المهمة صعبة، فيمكنك أن تجعل الطلب شخصياً، وستطلب النصيحة من شخص ما آخر لديه الكفاءة في هذا المجال، وسيدعم طلبك للنصيحة من تصورك أنك تعرف ما تقوم بعمله. وإن الاتصال بالآخرين للحصول على النصيحة في التحديات الصعبة، التي تحتاج فيها إلى المساعدة، لا يبني فقط كفاءتك، ولكن يزيد أيضاً من الحس لدى الآخرين بأنه يمكن أن تكون لديهم الثقة في قيادتك.

## التعاطف بينك وبين الآخرين أمر ضروري:

إن قدرتك على أن تكون متعاطفاً مع الآخرين، تتماشى مع قدرتك على الحصول على المساعدة والدعم من الآخرين. وبالفعل، فإن التعاطف يمثل الجانب الإنساني من بين قدرات الإنسان كافة، ويلعب دوراً أساسياً في قدرتك على أن تكون قادراً على إقامة اتصالات ذات مغزى، وبناء علاقات من نوعية جيدة، ويمكنك فهم وتبادل المشاعر مع الآخرين من تفسير وجهات نظر الآخرين بفاعلية. ويؤكد الأستاذ إيرنست جيه ويلسون الثالث Ernest J. Wilson III عميد كلية أنينبيرج للاتصالات والصحافة Annenberg School for Communication and Journalism، في جامعة جنوب كاليفورنياUniversity of Southern Clifornia: أن التعاطف هو أكثر صفة يحتاجها القادة للنجاح في عالمنا اليوم، الذي يتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض[١١].

يؤكد البحث الحديث تماماً مدى قيمة هذا في الوقت الحاضر، وكيف ستكون هذه القيمة في المستقبل. ووجد أستاذ جامعة هارفارد دافيد ديمينج David Deming، أنه منذ عام ١٩٨٠، أصبح نمو سوق العامل في الوظائف التي تتطلب مهارات اجتماعية، أكثر من النمو في الوظائف التي تتطلب مهارات روتينية، بل وحتى مهارات تحليلية روتينية. وعلى نفس

المستوى من الأهمية، فإن الوظائف التي تتطلب مهارات اجتماعية جيدة، تمكّن صاحبها من الحصول على راتب أعلى من الوظائف التي لا تحتاج إلى هذه المهارات. وبالرغم من أن الوظائف التي تتطلب كلاً من المهارات الإدراكية والمهارات الاجتماعية العالية، تقع في قمة قائمة أصحاب الأجور العالية، فإن الوظائف التي تتطلب مهارات إدراكية عالية، ولكنها تحتاج إلى مهارات اجتماعية محدودة، يكون أجرها أقل مقارنةً بالوظائف التي تتطلب مهارات اجتماعية عالية. ويدعم جيف كولفين Geoff Colvin هذه النتيجة في كتابه الذي يحمل عنوان: الاستخفاف بالإنسان Humans Are Underrated، حين فسر هذا بقوله: «الناس الأكثر قيمة هم الناس الأكثر قدرة على إقامة علاقات»[١٢].

إن التعاطف أكثر من القاعدة الذهبية التي مفادها: أن تفعل للآخرين ما يفعلون لك. لماذا؟ لأن الآخرين في الغالب لديهم أذواق ومستويات أداء مختلفة، مقارنةً بما لديك أنت، وهذا على وجه الخصوص حقيقي حين تعمل في بيئة متعددة الثقافات. فالأشخاص المتعاطفون لديهم اهتمام غير محدود بالآخرين، ويظلون منفتحين على التعلم من خبرات وتصورات الآخرين، وسعداء بهذا التعلم مهما كان مختلفاً عما هم عليه.

ولإثراء هذا النوع من الدعم والمساعدة التي تحصل عليها، يجب أن تُظهر تعاطفك من خلال الوصول إلى الآخرين الذين ليسوا مثلك تماماً، وأن تستمع بانتباه إلى ما كانوا قد مروا به. أوجد الفرص لأن تذهب خارج حدود خبراتك التي استسلمت لها. فعلى سبيل المثال، تواصل مع الناس الذين لديهم وجهات نظر سياسية مختلفة عن وجهات نظرك، واكتشف لمن يعيشون على هامش الحياة ماهي الحياة، واكتشف ما معنى أن تتعامل مع أصحاب الديانات الأخرى، أو شارك مع ناس أو منظمات لديهم افتراضات مختلفة عن افتراضاتك. فلننظر إلى إعلان غاندي Ghandi's declaration أثناء الصراعات التي حدثت بين المسلمين والهندوس، قبل استقلال الهند في عام ١٩٤٧، الذي قال فيه: «أنا مسلم وهندوسي ومسيحي ويهودي، وأحمل جميع الديانات التي تحملونها». فالناس الذي يتسمون بقدرة عالية على التعاطف، يوحدون أفكارهم المسبقة وتعصبهم، من خلال البحث عما يمكن أن يشاركوا فيه الآخرين بدلاً مما يقسمهم، ومن خلال اكتساب الخبرات الأولى عن الكيفية التي يعيش الآخرون بها ويعملون.

وليــس مســتغرباً إذا قلنا: إن كلاً مــن التعاطف والتعلم يرتبطــان مع بعضهما البعض إيجابياً. فقدرتك على فهم الآخرين، ووضع نفســك مكانهــم، وتبنّي وجهات نظرهم، وأن تكون منفتحاً على خبراتهم، وألا تتسرع في إصدار الأحكام على خبراتهم، كل ذلك يُحسن من مهارات التفكير النقدي لديك، وهو أيضاً يعزز من نفاذ البصيرة، ويفضل التسرع في تحديد نوع المشــكلة، ويفضل التصلب بالرأي، ويشجع المرونة، ويقلل من الضغط. وبالطبع، فإن كل هــذه المزايا التي ذكرناها مرغوب فيها في أي موقف، ولكن التعاطف يصبح مهارة أكثر قيمة؛ لأن مكان العمل أصبح أكثر عالمية.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصل في أنه لا يمكنك تعلم أن تكون في أفضل صورة ممكنــة للقائد، بدون مســاعدة ودعم الآخريــن. فأصحاب الأداء الأفضل في أي مســعى، لديهم جميعاً معلمون ومدربون، وينطبق نفس الشيء على أفضل القادة. فكل من الدعم والنصيحــة والاستشــارة التي يقدمها الخبراء، تضيف بشــكل مباشر لتعلمــك لتصبح قائداً يُحتذى به. فأنت تدعم وتقوي من هذه الاتصالات من خلال تعاطفك.

## تدريب ذاتي:

في الفصل العاشر، كتبت أفكاراً عن احتياجاتك للتطوير، وقمت بإعداد قائمة للإمكانيات التي تبحث عنها، ووجدت طرقاً لتحدي نفسك وتخطي قدراتك الحالية. والآن، من يستطيع أن يساعدك في تحقيق هذه الأمور؟

ســجل في ملف القيادة لديك قائمة بالذين يســاعدونك في تنمية قدراتك؛ فقد يكونون معك في نفس مكان العمل أو المنزل أو المجتمع. فكر في الناس الذين استطاعوا أن يقدموا إليك الدعــم والتدريب والتوجيه، وأيضاً الذين اســتطاعوا أن يتحدوك لتخرج من الحدود المريحة التي رســمتها لنفســك. فكــر فيهم كفريق للتعليم والتطويــر. من تريده في هذا الفريق؟ وما هو الدور الذي ســيلعبه كل منهم؟ فعلى سبيل المثال، بعضهم قد يكون قدوة لك، والبعض قد يكونون مدربين، وآخرون قد يكونون ببساطة مشجعين. اطلب لكل منهم

كوباً من الشاي أو القهوة، واجلس معهم وتحدث إليهم. دعهم يعرفون الدعم الذي تحتاج إليه، وكيف يمكن أن يســاعدوك. وعلاوة على ذلك، لا تخجل من طلباتهم. فأغلب الناس سيكونون سعداء بتبادل معلوماتهم وخبراتهم معك إذا طلبت.

## ملاحظات:

1- Red Bull, "Red Bull Air Race," accessed November 21, 2015, www.redbullairrace.com/en_US.

٢- للاطلاع على نظرة كاشــفة وشــخصية حول هذه القضايا، لاســيما ما يطبق على الأطباء، انظر: Atul Gawande, "Personal Best: Top Athletes and Singers Have Coaches. Should You?" New Yorker, October 3, 2011, www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/personal-best.

3- Scott Barry Kaufman, "Which Character Strengths Are Most Predictive of Well-Being?" Beautiful Minds (blog), August 2, 2015, http:// blogs.scientifcamerican.com/beautiful-minds/which-characterstrengths-are-most-predictive-of-well-being.

4- Brandon Busteed, "The Two Most Important Questions for Graduates," Gallup, June 12, 2015, www.gallup.com/opinion/ gallup/183599/two-important-questions-graduates.aspx.

5- Benjamin S. Bloom, ed., Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985), 3.

6- George E. Vaillant, Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study (Cambridge, MA: Belknap Press, 2012), 27.

انظر أيضاً:

Joshua Wolf Shenk, "What Makes Us Happy?" The Atlantic, June 2009, www.theatlantic.com/magazine/print/2009/06/ what-makes-us-happy/7439.

7- Richard D. Cotton, Yan Shen, and Reut Livne-Tarandach, "On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers," Academy of Management Journal 54, no. 1 (2011): 15–46.

8- Leigh Gallagher and Daniel Roberts, "The Best Advice I Ever Got," Fortune, October 1, 2015, 109.

9- Francis J. Flynn and Vanessa K. B. Lake, "If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help," Journal of Personality and Social Psychology 95, no. 1 (2008): 128–143.

10- Allison Wood Brooks, Francesca Gino, and Maurice E. Schweitzer, "Smart People Ask for (My) Help: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence," Management Science61, no. 6 (2015): 1431, http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.2054. Emphasis in original.

11- Ernest J. Wilson, III, "Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most," Harvard Business Review Blog, September 21, 2015, https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-whoneed-it-most.

كما يذكر قائلاً: «وفقاً لاســتطلاع غير منشــور أُجري على طلاب الدراســات العليا لدينا خلال الســنوات العشر الماضية، الذين يشــغلون حالياً مناصب أســاتذة جامعيين، فإن التعاطف يعد الجانــب الأكثر غياباً لدى المدراء في المســتوى المتوســط، وكذلك لدى كبار التنفيذيين، فهؤلاء هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى التعاطف بشدة؛ لأن أفعالهم تؤثر على عدد كبير من الناس».

12- Geoff Colvin, Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Brilliant Machines Never Will (New York: Portfolio, 2015), 49.



# الفصل الخامس عشر
# أهمية التواصل مع الآخرين

كيف تعلمت تولي القيادة؟ سَـأَلْنا هذا السـؤال جميع المشـاركين في بحثنا عن أفضل تجـارب القيادة الشـخصية. وبغـض النظر عن موقع الأشـخاص في وظائفهـم، أو كيفية اكتسابهم للمعرفة والمهارات القيادية، فقد كانت الإجابات كلها تدور في محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتمثل في التجربة والخطأ. فلا يوجد بديل للتعلم بالعمل، خصوصاً عمل الأشياء التي تتحداك. ويمكن الإشـارة إلى آراء تقليدية كالتي قالها دينيس ستراكا Denise Straka، نائب رئيس تأمـين الشركات لدى شركة كالبين للتأمـين Calpine Corporation: «إحدى الطـرق التـي تعلمت فيها تولي القيادة كانـت التجربة والخطأ، ثم الإقـرار بوجود أخطاء والقيام بعمل الأشياء بشكل مختلف في المرة القادمة»[1]. فسواء كان العمل هو القيام بدور إشرافي، أو قيـادة فريـق مشروع، أو إدارة جهد تطوعي لتحسـين المجتمع، أو ترؤس مؤتمر سـنوي لجمعية مهنية متخصصة، أو قيادة فريق للعبة رياضية، أو تأسيس مشروع تجاري، فإنـه كلـما زادت الفرص التي يجب أن تخدم فيها في موقع قيـادي، كانت هناك احتمالية أكثر لتطوير مهاراتك القيادية. فأنت تشـارك وتجرب الأشياء. فبعض الأشياء تنجح في حين أن البعض الآخر لا ينجح، ولكنك حينما تتراجع وتتأمل بما حدث، فستجد أن هذه التجارب تؤدي إلى دروس قيمة عن القيادة.

أمـا الطريقة الثانية الأكثر ذكراً، والتي يتعلم فيها الأفراد القيادة فهي من الناس. فأنت لسـت فقط بحاجة إلى دعم الناس، كما أشرنا في الفصل السـابق، ولكنـك تحتاج أيضاً إلى أن تكتشـف الدروس التي يمكن للقادة ذوي الخبرة أن يعلموك إياها. فلسـت مضطراً أن تدخل في جميع التجارب والخبرات بنفسك؛ فيمكنك أن تتعلم بملاحظة كيف يقوم الآخرون بالقيادة، سـواء كان أداؤهم ضعيفاً أو قوياً. ويؤكـد كليف دانيت Cliff Dennett، نائب الرئيس التنفيذي، وكبير المسـؤولين عن القروض في البنك هذه الرسـالة عندما قال: «كنت محظوظـاً في العمل، ولقـد حظيت بالتدريس من قِبل عدد من القـادة الممتازين، وبمرور

الســنوات قمت بتسجيل بعض الملاحظات الذهنية للصفات القيادية الإيجابية، التي يتسم بهــا هؤلاء القادة». انظر حولك. فهناك أناس يمكن أن يعرضوا لك ماهية القيادة في عالمنا الحقيقي[٢].

فالقادة ذوو الخبرة ليســوا فقط قدوة حســنة في المواقع التي يشــغلونها، ولكنهم أيضاً حلقات وصل ضرورية للمعلومات والمصادر، وبالطبع للأشــخاص الآخرين. فهم يســهلون لك فتح الأبواب، ومن الممكن أن يزيدوا من الفرص التي تحصل عليها؛ لمقابلة أولئك الذين يزُودونك بتعلم متميز، وبفرص وظيفية متميزة في المستقبل.

وحتــى تكــون قائداً يُحتذى به، يجب أن تتواصل مع الآخريــن، ويجب عليك أن تدعو النــاس إلى حياتك، ويجب أن تطرق الأبواب وتقدم نفســك، ويجــب أن تكون فضولياً وأن تكون لديك الرغبة في التواصل معهم، ويجب أن تكون لديك الرغبة لتكون قريباً من الناس وتنفتح عليهم، وتحتــاج للاطلاع على المصادر التي لدى الآخرين، وأن تجد الفرص لملاحظة القــادة وهم يعملــون، وأن تتعلم المهــارات الاجتماعية التي تســهل التفاعل الاجتماعي. ولا تحتاج أن تكون منفتحاً بحماس زائد لتقوم بعمل كل هذه الأشــياء؛ فيمكنك أن تكون انطوائيــاً، وبهدوء تقوم بعمل الكثير من الاتصــالات[٣]. مهما كانت طبيعتك، إلا أنه يجب عليك أن تتواصل وتبني علاقات مع الآخرين.

## اصنع علاقات اجتماعية:

حــين يتعلق الأمر بعمل الاتصالات، ســتحتاج إلى أن تكون أول مــن يبادر فيها. فأنت بحاجة إلى أن تتولى زمام المبادرة. اطرق الأبواب، واجعل الناس يشــاركونك، واســألهم فيما إذا كانــوا يريــدون قضاء بضع دقائق قليلة معك في الحديث عــن عملهم. ويعكس بريان غريزر Brian Grazer، منتج الأفلام السينمائية الذي ذكرناه في فصل سابق، مثالاً رائعاً لهذا.

يقــول بريان موضحاً: «لــدي قاعدة وضعتها لنفسي. كان يجب علي أن أقابل شــخصاً جديــداً في مجــال الترفيه يومياً». كانــت محادثاته في البداية تدور مــع العاملين في مجال الترفيه، ولكن «سرعان ما أدركت أنني أســتطيع فعلاً أن أصل لكل فرد وأتحدث معه في أي مجال أثار فضولي. الأمر لم يتعلق فقط بالمشــاهير الراغبين في التحدث عن أنفســهم وعن

عملهــم - فالجميع يرغب بذلك»[٤]. يتوقــع بريان أن يكون عدد هذه المحادثات أكثر من ٥٠٠ محادثة، وأن هــذه المحادثات أدت إلى أفلام ومشروعات ومحاولات إبداعية. والأهم من ذلك، أنهم اختصوه بالمعرفة والمعلومات التي من الممكن أن تساعده يوماً في حياته.

تدعم الأدلة حول رأس المال الاجتماعي ما يعتقده بريان عن أهمية العلاقات[٥]. فالإنسان حيوان اجتماعي ومخلوق كي يتواصل مع الآخرين[٦]. ويعتمد بقاء الإنسان على قيد الحياة وكذلــك تطوره على هذا التواصل. فاقتصاد المعلومات لن يكون موجوداً لو لم يحتج الناس إلى الاتصال أو الارتباط. ويعتمد تدفق المعلومات على الشــبكات الاجتماعية. ومن خلال معايير المعاملة بالمثل، فإنها تحقق الفائدة لجميع المشــاركين، وســيقوم الناس بعمل أشياء رائعة لبعضهم البعض، كلٌّ تجاه الآخر، وســتحتاج إلى بناء شبكات اجتماعية وإلى الاستفادة من هذه الرغبة في بناء الشبكات الاجتماعية. كلما زادت الاتصالات والعلاقات التي لديك، زادت قدرتــك عــلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الأكثر ثــراءً والأكثر تنوعاً؛ فهي تزيــد من التجمــع المحتمل للناس الذين يمكــن أن تتعلم منهم وتســتفيد من توجيههم. ويفسر جيمس ســيترين James Citrin، الشريك الأســاسي، وعضو مجلس الإدارة في شركة ســبينسر ســتيوارت Spencer Stuart للبحوث، ومؤلف كتاب بعنوان: «المسرحية المهنية: النصيحــة الضرورية في هذه الأيام تلهــم المهني الصغــير Career Playbook: Essenial Advice for Today's Aspiring Young Professional» بالقــول: «إن العلاقات الحيوية تزيد لكل من حصل على وظيفة، ويكون ناجحاً بعد الحصول على الوظيفة، وهي أيضاً أحد العناصر الضرورية للســعادة في صورتها الشــاملة»[٧]. يُظهر البحث بوضوح أنه كلما زادت الاتصــالات الاجتماعية من حيث العــدد والقوة، زادت الثقة وتبــادل المعلومات وتدفقها، وكذلك العمل الجماعي، والسعادة، والثروة.

مــن المهــم أن ندرك ونُقَدِّر أن لا أحد قدم مهمة العمــل لبريان لتكون لديه المحادثات الفضوليــة، فقد توصل إلى فكرتــه تلك بمفرده، وقام بعمل ذلــك بعدما تخرج مباشرة من الكلية. ويمكنك أن تقوم أيضاً بعمل نفس الشيء، ويمكنك أن تضع قاعدة لنفســك؛ بحيث تكــون لديك محادثة تتســم بالفضول مع شــخص واحد كل يــوم. وإذا لم يمكنك أن تقوم بعمــل هذا مرة في اليوم، فيمكنك أن تقوم بعمل ذلك أســبوعياً. كن فضولياً واحصل على اتصالات أكثر.

## نوعية وجودة العلاقات مهمة:

كلــما تقدمت في مهنتك، تصبح نوعية علاقاتك هي الأكثر أهمية بشــكل متزايد. وجد البحــث المطول الحديــث أنه حين يكون الناس في ســن العشرينيات، فــإن عدد العلاقات الاجتماعية ينبئنا عن وجود ســعادة بشــكل أكبر. ولكن باقتراب الناس من سن الثلاثينيات وما يليها، تصبح نوعية العلاقات أكثر أهمية[٨]. فقدرتك على صنع صداقة قوية مع الآخرين، تصبح بوضوح عنصراً مهماً في تطورك، سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المهني.

لقــد أظهر الباحثون أن «العلاقات عالية الجودة تســاهم في ازدهــار الفرد، وفي فاعلية الفريق وفي الفاعلية التنظيمية»[٩]. فأصحاب العلاقات عالية الجودة يتمتعون بصحة أفضل، ولديهم توظيف إدراكي أعلى، ومداركهم الفكرية أوســع، ولديهم مرونة أكثر، كما أنهم أكثر التزاماً بالمنظمة، ويعرفون أفضل من الذي يستحق أو لا يستحق ثقتهم، وهم أيضاً يظهرون ســلوكيات تعلّم أعلى. ومع وجود علاقات عالية الجــودة، تجد أن الناس أكثر انفتاحاً، مما يعني أنهم يفهمون أنفســهم، ووجهات نظر الآخرين بشــكل أسهل وأكثر شمولية. وتؤدي الجودة الأفضل في علاقاتك إلى انتباه أكثر تجاه ما يدور حولك، وكيفية التعامل مع مختلف الأنشطة. فنوعية علاقاتك تؤثر كثيراً على جودة تعلمك.

لا يــزال واجبــاً عليك أن تكون كما أنت على ســجيتك، ولكن يمكنــك أن تطور قدراتك بفاعليــة عن طريق الاتصال بأصحــاب الخبرات، الذين من الممكن أن تتعلم منهم أشــياء ترغب في تحقيقها، ومهارات تود أن تكتســبها، وتســتطيع أن تتعرف على قصص كفاحهم ومِحَنهــم وأخطائهــم وإنجازاتهم أيضــاً. فكر في الناس غير المعروفــين بالتحديد، أو الذين يلفتون الأنظار ولكنهم يظهرون كفاءة كبيرة، وتفاني كبير، وحاسة طيبة لما هم عليه. والأهم من ذلك، اختر الناس الذين يجعلونك تشعر بأنك راضياً عن نفسك؛ بسبب الغرض من هذه العلاقة، الذي هو باختصار: تشــجيعك وإلهامك لتحسن من نفسك. فالناس الذين تتواصل معهم يجب أن يكونوا أولئك الذين يعتنون بك وبجعلك أفضل.

مــن أجل اختيــارك للناس الذين يجــب أن تتواصل معهم، ابــدأ بالتفكير في الناس من حولك. فمن هو الصديق أو الزميل في العمل الذي يكون ناجحاً في القيادة في السياق الذي يهمــك؟ ومن الذي أتقن مهارة من مهارات القيــادة التي تريد أن تتعلمها أكثر من غيرها؟

من الذي لديه رأي ممتاز تجاه الأمور؟ ومن هو صاحب الرؤية العملية الثاقبة، أو صاحب الرؤية الخيالية الحالمة؟ من هو الشـخص الذي تعرف أنه اسـتطاع أن يتغلب على الرفض، وعلى العقبات التي واجهته في حياته المهنية؟ فكر فيما تحتاجه الآن بشدة. ومن ثم، انظر حولك إلى الناس الذين تعرفهم. ابدأ في الدائرة المحيطة بك، ومن ثم وسـع الدائرة بعدما تكتسـب خبرة أكثر في المشـاركة مع الآخريـن في برنامج تعلمك. يقـول ترافيس كاريجان Travis Carrigan، كبير المهندسـين في شركـة بوينتوايز المتحدة Pointwise Inc، أنه دأب عـلى تطبيق هذا خلال السـنوات القليلة الأخيرة، ويقول إن هذا أدى إلى بعض المشـاريع العظيمـة والعمل التعاوني، ويقول: «إن هذه العلاقات ظاهرة فريدة في مسـاعدتي لأصبح قائداً ومستمعاً ومهندساً أفضل».

## ابحث عن القدوة الحسنة:

شـاهد الأشـخاص القيادين. فإذا أردت أن تكـون قائداً يُحتذى بـه، فيجب عليك أن تشـاهد وتدرس هـؤلاء القادة. ويقول الأسـتاذ في جامعة سـتانفوردStandford، ألبيرت باندورا Albert Bandura وهو أحد أهم الشخصيات على مستوى العالم في هذا الموضوع: «تعتبر النمذجة الخطوة الأولى في تطوير الكفاءات. فمن خلال ملاحظة مسـتويات الأداء النموذجية، يكتسب الأفراد المعلومات عن الهيكل الديناميكي للمهارة التي يجري اكتسابها. ويعمل تكرار فرص متابعة الأنشـطة النموذجية، على تمكين المتابعين من اكتشاف الصفات الضرورية لتلـك المهارة، وتنظيم ما يعرفونه والتحقق منـه، وأن يوجهوا اهتماماً خاصاً إلى الجوانب المفقودة».

ولكي تصبح القائد الأفضل، ستكون بحاجة لما هو أكثر من المعرفة والمهارات والتوجهات التـي تجعلك قائداً ناجحـاً، ويجب أن تفهم أيضاً كيف تطبق هذه الجوانب على مجموعة مختلفـة من المواقـف الواقعية. وبالرغم من فائدة قراءة القصص والسـير الذاتية للقادة، وفائدة مشـاهدة الفيديوهات والأفلام، إلا أن المفيد أكثر هو أن تلاحظ وتشـارك عملياً مع أفراد حقيقيين من الذين أتقنوا كفاءات القيادة.

فإذا أردت أن تحسـن قدرتك على تقديم عرض ملهم للآخرين، شاهد وادرس شخصاً ما أتقـن تلـك المهارة التي تبحث عن اكتسـابها. وإذا أردت أن تعرف كيف تقوم بمفاوضات

صعبــة، عليك أن تجد طريقة لملاحظة أحد الأفراد يقوم بذلك عملياً. وإذا أردت أن تعرف كيف تصبح أكثر توجهاً للمســتقبل، عليك أن تقضي وقتاً مع شــخص ما أتقن الفن والعلم في هــذا الصدد. لا يمكنك أن تعــرف كيف تقوم بعمل شيءٍ ما، إلا أن ترى من يقوم بعمل هذا الشيء أمامك بنجاح. فملاحظة نماذج من المتمكنين، يمثل منهجية تطوير فعالة بشكل غير عادي.

بالطبع، ســيكون واجبــاً عليك في النهاية أن تقوم بعمل هذا بمفــردك، ولن تكون قادراً عــلى تنــاول الجهاز اللوحي الخاص بك، في كل مرة يكون مطلوباً منك فيها أن تؤدي مهمة، وتشــاهد خبيراً يقوم بعملها أولاً. ومع ذلك، سيساعدك بشدة حين تبدأ التعلم من نموذج جيد. ومن ثم، تقوم برســم صورة في ذهنك عن أداء هذه المهمة بنفس المهارة التي لديك. فعلى ســبيل المثال، طلبنا من تايلور بودمــان Taylor Bodman، وهو شريك عام في شركة براون براذرس هاريمان Brown Brothers Harriman، أن يعطينا آراءه حول نماذج القيادة التي مثلت قدوة له في حياته. كان قادراً على أن يشرح لنا بإسهاب كبير سبب اختياره لكل شــخص، وماذا عمل كل شخص، وما هو شــعوره تجاه كل شخص، وما الذي تعلّمه من كل شخص، ومكّنه من أن يكون قائداً أفضل. كان يعرفهم كلهم شخصياً، ولم يكونوا من الذين عمل عنهم الصفحات الأولى على أغلفة المجلات، أو جعل منهم مادة في أخبار المساء.

تتسق تجربة تايلور مع بحثنا؛ الذي يُظهر أن أغلبية الناس يجدون القدوة الحسنة لهم قريباً من أماكن ســكنهم. وبالرغم من أن الحديث عن الغني والمشــهور موضوع مشــترك يتكرر في الصحافة الشعبية، ولكن الصحافة الشعبية ليست المكان الذي يكتشف فيه الناس قادة يُحتذى بهم ويُتعلم منهم في القيادة. وبعد سؤال على مدى ما يقارب من ثلاثين عاماً، يطلــب منهم أن يذكروا من هو أهم قائد يمثل نموذجاً للقيادة لدى الناس، كانت الإجابات متســقة على مدى الوقت. وبالنســبة للذين أعمارهم أقل من ٣٠ عاماً، فإن أعلى الفئات الثلاث لنماذج القيادة التي يُحتذى بها تمثلت في أفراد الأسرة، أو المدرس أو المدرب، أو زعيم المجتمع أو زعيم الطائفة الدينية. أما بالنســبة للأفراد الأكبر من ٣٠ سنة، فإن أعلى الفئات الثــلاث كانت أفراد الأسرة، أو قائد المــشروع (عادة يكون مشرفاً ذا خبرة)، ومن ثم المدرس أو المدرب.

تعتبر نماذج الأدوار الإيجابية التي يُحتذى بها ضرورية أيضاً؛ بسبب استحالة التفوق على أساس أرضية سالبة، ويمكنك أن تتفوق فقط لتكون مثالاً إيجابياً، ويمكنك أن تعرف ١٠٠ شيء بحيث لا تقوم بها، ولكنك إذا كنت لا تعرف ولو شيئا واحدا تقوم بعمله، فلن تستطيع أداء المهمة. وبالمثل، فإن ما يمكن أن تتعلمه من مشرف غير فعال محدود جداً؛ فكونك تعرف ما لا تريد أن تضاهيه، يمثل بديلاً ضعيفاً لمعرفة ماذا تريد أن تقلده. ومن الضروري أن يكون لديك أفراد يمثلون قدوة بالدور الذي تلعبه في حياتك؛ لأنهم يمثلون القدوة التي تنفذ مهارة السلوك أو ممارسة القيادة.

من الواضح أنه لا يوجد اثنان لديهما نفس المجموعة من الأشخاص الذين يمثلون قدوة حسنة. وعلاوة على ذلك، فإن الأشخاص الذين يمثلون قدوة حسنة بالنسبة لك، لا يحتاجون إلى أن يكونوا قدوة حسنة في كل سلوك تسلكه في القيادة؛ إذ سيكون هذا الأمر مسألة شائكة تحتاج إلى وقت طويل للوفاء بها. ركز على مهارة أو مهارتين أنت بحاجة ملحة لتعلمها، وابحث عن الشخص الجيد في كل هذه الأشياء. يمكن أن يأتي الأشخاص الذين يمثلون قدوة حسنة من أي مكان (سواء كان المنزل أو العمل أو المجتمع). ولذلك، انظر حولك، وسوف تستفيد إلى حد بعيد من مشاهدتهم وهم يعملون.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أنه لكي تتعلم لتكون قائداً فاعلاً، فإنك تحتاج إلى التواصل مع الآخرين. فأنت بحاجة إلى النصيحة والاستشارة الطيبة، كما أنك بحاجة إلى من يفتح الأبواب لك. حدد من هم هؤلاء الناس، وكيف يمكنك أن تصل إليهم، وماذا تستطيع عمله لتحسين نوعية علاقاتك معهم. سيكون واجباً عليك أن تبادر بإنشاء علاقات، ومن ثم الحفاظ على هذه العلاقات. وعليك أن تجد الأشخاص الذين يمثلون قدوة حسنة لك؛ لاحظ كيف يقومون بعمل ما يقومون بعمله واجعلهم قدوة لك.

## تدريب ذاتي:

في الفصل السابق، طلبنا منك أن تحيط نفسك بأفراد آخرين يستطيعون أن يزودوك بالدعم ويشجعوك. والآن، نود أن نخطو خطوة أخرى، ونقترح أن تشكل منهم مجلساً

شـخصياً للمديرين. يجب أن يتكون مجلسـك الخاص من عدد يتراوح بين ٤-٧ أفراد من الذين تحترمهم وتثق فيهم، وأن يكونوا من الذين تسـتطيع أن تتوجه إليهم، وتطلب منهم المسـاعدة في الإجابة على الأسئلة الصعبة والمعضلات الأخلاقية، والتوجيه أثناء الخروج من مرحلة إلى أخرى، والنصيحة لاحتياجاتك من التطوير الشخصي، والمساعدة في المحافظة على قيمك ومعتقداتك. يجب أن يمثل هؤلاء مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات، ويكونوا قدوة في العديد من المهارات التي ترغب في تطويرها[١٠].

مـن تريد أن يكون في مجلـس المديرين الخاص بك؟ قم بعمـل قائمة في ملف القيادة وسجل أسماءهم، وسجل بشكل نموذجي ما هي أوجه المساعدة التي من الممكن أن تحصل عليها من كل فرد. ابدأ بأن تطلب من أحد الأفراد أن يكون في مجلسك. أخبر ذلك الشخص بما تسـعى إليه، واطلب منه إن كان بالإمكان تنـاول كوب من القهوة معك؛ للحصول على النصيحة والاستشارة. بعد ذلك، يمكنك أن تخرج وتجد عضواً ثانياً للمجلس.

## ملاحظات:

١- نورد هنا مزيداً من الملاحظات التي تدلل على ذلك: «لقد تعلمت عن طريق الفعل، وبارتكاب الكثير من الأخطاء»، «تجارب جيدة وأخرى سـيئة»، «أبحث عن مهمات صعبة في مهنتي»، «أحاول تجربة أسـاليب جديدة ورؤية ما الذي ينجح منها»، «الممارسة تجعل الأمور ممتازة. لقد تعلمت من خلال التجربة والنجاح والتجربة والفشل».

٢- هنـاك ملاحظات أخرى معتـادة مثل: «حاولت الاقتـداء بآخرين أحترمهم»، «من المدربين»، «مشـاهدة المدراء وتحديـد ما ينجح وما لا ينجح»، «مراقبة الآخرين والتـصرف مثلما تمنيت أنهم قادوني»، «عن طريق البحث عن النصح والتوجيه من القادة الذين أحترمهم»، «عن طريق اتخاذ القادة العظام قدوة» و«مشـاهدة الآخرين؛ لدى كل موقف شيء لدي لأتعلمه».

٣- تناقش سوزان كيف Susan Cain بقولها: إن الناس لا يقللون من قيمة الانطوائيين، وأننا نخسر بسبب ذلك. انظر كتابها للاطلاع على قصص مفيدة جداً حول الانطوائيين الذين كانوا قادة بشكل استثنائي:

Susan Cain, Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking (New York: Broadway Books, 2013).

انظر أيضاً الموقع الإلكتروني: www.quietrev.com؛ للاطلاع على قصص أكثر عن القادة الانطوائيين.

4- Brian Grazer and Charles Fishman, A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life (New York: Simon & Schuster, 2015), 22.

٥- للاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلاً عن رأس المال الاجتماعي، انظر: Robert D. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (New York: Simon & Schuster, 2001).

انظر أيضاً: Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (Boston: Back Bay Books, 2002).

مـن أجـل إجراء تطبيـق عملي لأبحـاث رأس المال الاجتماعـي على عالم الأعـمال، انظـر: Wayne E. Baker, Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks, University of Michigan Business Management Series (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

٦- انظر على سـبيل المثـال: Matthew D. Lieberman, Social: Why Our Brains Are Wired to Connect (New York: Crown Publishers, 2013) and Frans de Waal, The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society (New York: Three Rivers Press, 2009).

انظر أيضاً: Nicholas A. Christakis and James M. Fowler, Connected: How Your Friends' Friends' Friends Affect Everything You Feel, Think, and Do (Boston: Back Bay Books, 2011).

7- James M. Citrin, "What Parents Should Tell Their Kids About Finding a Career," Harvard Business Review Blog, May 15, 2015, https://hbr .org/2015/05/what-parents-should-tell-their-kids-about-fnding-acareer.

8- Cheryl L. Carmichael, Harry T. Reis, and Paul R. Duberstein, “In Your 20s It’s Quantity, in Your 30s It’s Quality: The Prognostic Values of Social Activity across 30 Years of Adulthood,” Psychology and Aging 30, no. 1 (2015): 95–105.

9- Jane E. Dutton, “Build High-Quality Connections,” in How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact, ed. Jane E. Dutton and Gretchen Spreitzer (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014), 11-21.

١٠- بخــلاف المجلس الذي يعمــل في الشركات، فإن المجلس الخاص بك ليس مضطراً للاجتماع معاً. ولكن بالنســبة لبعض الأشــخاص، فإن فرصتهــم في التفاعل مع نظرائهم من حيث التفكير ومع الأشــخاص الموهوبين، يمكن أن يكون سبباً وراء رغبتهم في أن يكونوا في مجلسك.

# الفصل السادس عشر
# التغذية الراجعة وأثرها في تحقيق التطور

يختتم غاريسون كيلور Garrison Keillor، مؤلف ومذيع برنامج المنوعات، والمسمى: رفيق وطن البراراي A Prairie Home Companion، كل جزء إخباري من العرض بالعبارة التاليــة: «حســناً، هذه الأخبار تأتينا من بحيرة وبيغــون Lake Wobegon، حيث تجد كل النســاء أقوياء، وكل الرجال يظهرون بمظهر حســن، وكل الأطفال رائعون بما يفوق المعدل الطبيعي». وبالرغم أنه من المفترض أن يكون ذلك في مينيسوتا Minnesota، هذه المدينة الخيالية التي تعيش وهم التفوق الذي من الممكن أن تجده في أي مكان. ولهذا الســبب، مــراراً وتكــراراً يجيب الناس على اســتبيانات تشــير إلى أنهم فوق المعــدل العادي، بصرف النظر عن نوعية المهارة أو الكفاءة التي تجري دراســتها[١]. فعلى سبيل المثال، يصنف أكثر من ٩٠٪ من أســاتذة الجامعات أنفســهم بأن مســتواهم فوق المستوى العادي، من حيث قدراتهم في التدريس، ويعتقد أكثر من الثلثين أن مكانهم بين ٢٥٪ ممن يقعون في القمة[٢]. ويصنف ثلثا الســائقين الأمريكان تقريباً أنفسهم بأنهم ممتازون أو جيدون جداً[٣]، في حين يعتقــد أغلب الناس أنهم أكثر إنصافاً من الآخرين من نظرائهم[٤]. وعلاوة على ذلك، تظهر الدراســات ارتباطــاً منخفضاً إلى حدٍ ما بــين التقييم الذاتي للأفــراد والتقييمات الموضوعية للمهارات المرتبطة بالعمل[٥].

وقــد تكون التصــورات الإيجابية للذات جيدة لتقدير الــذات، ولكنها لن تكون مفيدة حين يتعلق الأمر باستخدام المهارات والقدرات في التدريس، وقيادة السيارات وتولي القيادة أو أي شيء آخــر. وفي الواقــع، فإنه لا يوجد أي فرد بنفس درجــة التميز التي يعتقدها في نفســه، أو على نفس درجة الســوء التي قد يراها الآخرون فيه. وقبل أن تخوض في حالة جدّية من تحســين الــذات، أنت بحاجة إلى تقييم دقيق على أســاس مجموعة من المعايير الموثــوق فيها. وأفضل معالجة لهذا الأثر الذي ارتبط اســمه ببحــيرة ويبغون، هو التغذية الراجعة.

فالتغذيــة الراجعــة الصالحة والمفيدة ضرورية للتعلم، ولا يمكــن حدوث التعلم بدون معرفة كيفية العمل الذي تقوم به، وبدون تحديد ما تحتاج إلى تغييره من تحقيق التحسن المنشــود. ويظهر بحثنا بوضوح أن أفضل قادة هم القادة الذين يتمتعون بالنشاط، الذين لا يعتقدون أبداً أنهم يعرفون كل شيء[٦]؛ فهم يحافظون على الانفتاح على الأفكار الجديدة مــن مجموعــة مختلفة من المصادر. وحــين يتعلق الأمر بالقيادة، يجــب أن تأتي التغذية الراجعــة من الذين تحــاول أن تؤثر عليهم؛ فهــم الوحيدون فقط الذين يســتطيعون أن يحدثــوك بموثوقية عن أثر الأعــمال التي قمت بها عليهم. وبالرغم مــن أنه من الواجب عليك أن تُعِدَّ نفســك للاستماع إلى أولئك الذين ليس لديهم أي شيء إيجابي يقولونه، وأيضاً لأولئــك الذين يقومون فقط بتلطيف تعليقاتهــم، إلا أن طلبك لردود التغذية الراجعة هو عادة تحتاج إلى تطويرها.

فالمشــكلة أن أغلــب الناس لا يريدون التغذيــة الراجعة، ولا يطلبــون الحصول عليها، ولا يحصلون على الكثير منها إلا إذا قُدمت لهم جبراً[٧]. فعلى ســبيل المثال، ما عدد المرات التي طلبت التغذية الراجعة حول أعمالك على أداء الآخرين؟ كشــفت بيانات إجابات أكثر من ٢,٥ مليون من الأفراد، أن هذا السلوك بالتحديد يأتي في المرتبة الأخيرة بين الـ ٣٠ سلوكاً من سلوكيات القيادة المذكورة في منظومة ممارسات القيادة[٨]. ولا يذكر الناس فقط أن هذا هو السلوك القيادي الذي يشاركون فيه بأدنى درجة، ولكن مديريهم وزملاءهم ومرؤوسيهم المباشرين يصنفون هذا السلوك على أنه السلوك الأقل تكراراً من قِبل قائدهم[٩].

يتفق الجميع على هذه النقطة؛ فطلب التغذية الراجعة ليس شــيئاً يميل عدد كبير من القادة إلى القيام به.

## التغذية الراجعة تجعل موقفك ضعيفاً:

لمــاذا في الغالب تعامل التغذية الراجعــة وكأنها ضيف غير مرغوب فيه في حفل؟ ولماذا يبتعــد أغلب الناس خجــلاً من شيء ما يوفر لهم فوائد شــخصية ومهنية وتنظيمية؟ يعود الســبب الرئيس لهذا إلى أن الناس، وخصوصاً أصحاب المراكز القيادية، لا يبادرون في طلب التغذية الراجعة بسبب شعورهم بالخوف من تعرضهم للانكشاف - أي الانكشاف من أنهم

ليسـوا مثاليين - وأنهـم لا يعرفون كل شيء، وبأنهم لا يتقنون القيـادة كما ينبغي، وبأنهم ليسوا على مستوى المهمة.

يقول دوجلاس سـتون وشـيلا هين Douglas Stone and Sheila Heen، مؤلفا كتاب: تقديـر التغذيـة الراجعة: علم وفن تلقي التغذية الراجعة جيـداً The Science and Art of Receiving Feedback Well: إن عمليـة التغذيـة الراجعة تضرب على الوتر بين اثنتين من الاحتياجات الإنسانية الأساسية: الحاجة إلى التعلم والتطوير، والحاجة لأن تكون مقبولاً كما أنت على سـجيتك تماماً[١٠]. وبالتالي، فإن ما يبدو اقتراحاً معتدلاً أو لطيفاً أو أقل ضرراً نسبياً، يمكن أن يترك الشخص وهو يشعر بالغضب والدهشة، والمعاملة الظالمة أو بالتهديد الشديد.

فالنظـرة إلى التغذية الراجعة في الغالب، تكون من خلال إطارات التقييم والحكم: جيد أو سيء، صحيـح أو خطـأ، مـن بين أفضـل ١٠٪ أو في الربع الأخير في القـاع. وتزيد هذه الإطـارات من المقاومة، ليس فقط من ناحية المتلقي، ولكن أيضاً من ناحية المرسـل. ذكر استشـاريا الإدارة جاك زينجر وجوزيف فولكمان Jack Zenger and Joseph Folkman، أنه بينما يعتقد الناس أن النقد البنّاء ضروري لتطويرهم في مهنهم، هناك شعور متكرر لدى النـاس بعدم الراحة عند تقديم هذا النقد. كما يذكرون أن أولئك الأفراد الذين يشـعرون بأكـبر قدر من عدم الراحة وهم يقدمون التغذية الراجعة السـلبية، هم أيضاً أقل اهتماماً بدورهم في تلقي التغذية الراجعة من الآخرين[١١].

يتطلـب تعلُّم أن تصبح قائداً أفضل تغذية راجعة؛ حيـث إنه ضروري للتعلم ولتنمية القـدرات. فكيـف تحصل على إعطاء وتلقي أفضل تغذية راجعـة؟ إن أول شيء يجب أن تقـوم بعمله، هو النظر إلى التغذية الراجعة من خلال إطار عقلية التطور، بدلاً من طريقة التفكير الجامدة، التي تحدثنا عنها في الفصل الخامس.

فمـن خلال عقلية التطور، تصبـح التغذية الراجعة معلومات تمثـل جزءاً لا يتجزأ من التعلـم. فأنت تقول لنفسـك وللآخرين: «هذه معلومات صالحة ومفيدة ستسـاعدني في أن أصبـح أفضـل في مجال القيادة». وحـين تضعها في الإطار بتلـك الطريقة، يصبح الأمر أقـل ارتباطاً بأوجه القصور لديك، ويصبح أكثر ارتباطـاً بالفرص لديك، وهذه بالضبط هي

الطريقة التي ينظر فيها إد بيتيه Ed Beattie، المدير العام في كوروس بينيوزلندا Chorus, New Zealand، وهي أكبر شركة في مجال البنية التحتية للاتصالات، تجاه التغذية الراجعة. فيقول أحد مرؤوسـيه المباشرين: «ليس هناك تغذية راجعة لا يسـتمع إليها «إد» بجدية. فهـو لا يريدنا أن نحتفظ بأية ملاحظات لدينا، لا سـيما عندما تكون التغذية الراجعة عن الأداء الشـخصي عـلى وجه الخصوص. فهو يريـد أن يعرف ماذا يحـدث - الجيد والسيء والقبيـح. فكل منا لديه القدرة على التعامل معه بانفتاح وصراحة، بدون خوف من غضبه أو التحول للدفاع عن نفسه».

وفي ظـل عقلية التطور، حسـبما يوضح «إد»، فإنك تفـترض افتراضات مختلفة عن كل من التغذية الراجعة وعن نفسـك. فأنت تفترض أنك من الممكن أن تتعلم من النقد، وأن قدراتـك في تطور دائم، وأنك تسـتطيع أن تتغلب على العقبـات وأوجه القصور إذا بذلت الجهـد المطلوب لذلـك، وحتى المعلومات الأشـد ألماً من الممكن أن تحفزك على تحسـين نفسـك[١٢]، وقـد يكون من الصعب القيام بذلك في البدايـة. ولكن إذا طبقت إعادة وضع التغذية الراجعة في إطار كفرصة للتحسـن فيما تقوم بعمله، سـيصبح الأمر أسـهل بمرور الوقت. وبالطبع، لن تكون كل التغذية الراجعة التي ستتلقاها سلبية، فأنت تريد أيضاً أن تعرف ما الذي تقوم بعمله جيداً، بحيث يمكنك بناء جوانب القوة لديك.

بالإضافة إلى ذلك، يجب عليك أن ترسـل رسالة تأكيد إلى الذين ترغب في تلقي التغذية الراجعـة منهم، ويجب أن تتركهم يعرفون أنك تـرى ضرورة ذلك لتنمية قدراتك وتطورك، وأنك تقيم المدخلات التي تحصل عليها منهم، وأنك تقدر إرادتهم في المشـاركة بملاحظاتهم ومرئياتهم معك، ويجب أن تظهر أنك سـمعت وفهمت ردودهم التي قدموها في التغذية الراجعة، ليس فقط في كلماتك ولكن أيضاً في سلوكياتك التالية لذلك. والأهم من ذلك، هو أنه لا يجب أن يُعاقب أي أحد أبداً قبوله للدعوة؛ ليقدم لك تقييماً صريحاً ومباشراً لأعمالك كقائد.

إن تعلُّم أن تكون قائداً أفضل يتطلب قدراً مقبولاً من معرفة الذات، ويتطلب أن تجعل نفسك في موقف ضعيف، من خلال الانفتاح بنفسك على معلومات قد لا تجعلك دائماً تشعر بالراحة أو السعادة. ولا نستطيع ببساطة أن ننكر أنه لا يمكنك أن تكون قائداً أفضل، بدون

تغذية راجعة كافية عن مدى جودة ما تقوم بعمله الآن بشكل صحيح. وهناك جزء أساسي من هذه العملية، وهو التأكد من وجود قاعدة لعلاقاتك تحظى بقدر كبير من الثقة لديك.

## الثقة عنصر جوهري عند تلقي التغذية الراجعة:

بما أنك لا تعرف ماذا سيقول الناس حين تطلب منهم تغذية راجعة، فالاحتمال الأكبر أنك ستبحث عن التغذية الراجعة من أناس تثق بهم، وينطبق نفس الشيء على الآخرين؛ فمن المحتمل أكثر أن يكونوا منفتحين وأمناء معك إذا وثقوا بك؛ فهذه عملية متبادلة، ويجب عليك أن تثق بهم، ويجب أن يثقوا بك. ولذلك، إذا وضعت طلب التغذية الراجعة على جدولك، فيجب أن تضع أيضاً بناء الثقة في نفس جدول أعمالك.

تتعلق الثقة بالانفتاح على الآخرين، كما ينطوي بناء الثقة على إنشاء بيئة يستطيع الناس فيها أن يكونوا منفتحين، وأمناء مع بعضهم البعض. فأنت بحاجة إلى تهيئة المجال لهذا، من خلال إظهارك للآخرين أنك تثمن وتحترم آراءهم ووجهات نظرهم، وهذا يعني الاستماع لهم، ويعني الخروج من نطاق راحتك وعمل الأشياء بطريقتك، أو حتى بالطريقة التي جرى تنفيذها من قبل. فبناء الثقة يعني عدم قطعك التزامات لا يمكنك الوفاء بها. فهو يتطلب ألا تبالغ في الوعود، بصرف النظر عن مدى أمانيك في أنك تستطيع أن تقوم بعمل شيء ما. فبناء الثقة يتطلب الإرادة بأن تؤمن بالنوايا الحسنة ومقاصد الآخرين، وبناء الثقة يعني أيضاً أنه في تلك المناسبات التي يخذلك فيها شخص ما، فإنك ستمارس الفضيلة في أن تجعله يعرف أننا جميعاً بشر ونرتكب الأخطاء.

فالثقة هي الاعتماد على الآخرين والثقة فيهم، ومن الممكن أن يكون هذا صعباً جداً لأي شخص أياً كان، ولكنه سيكون أصعب بالنسبة للقادة. فثقتك بالآخرين كقائد، تضع مَصداقيتك ومسيرتك المهنية على المسار الصحيح وبشكلٍ مثالي. فأنت معرض لنتائج أعمال الآخرين، وليس نتائج أعمالك فقط، وهذا هو الخطر الذي يقبله القادة لاحتمالية إنجاز شيء ما، لم يقم بعمله أبداً من قبل. وكما قال جوناثان موس Jonathan Moss، الرئيس التنفيذي لفروكور أستراليا Frucor Australia: «تتعلق الثقة في نهاية المطاف بانفتاح نفسك تجاه الآخرين، وأن تجعل نفسك معرضاً للهجوم».

فتعلمك أن تكون أفضل قائد، يمكن أن يكون وسـيلة لبناء علاقات تتسـم بالثقة. فهو يعنـي: بناء أنـواع من العلاقات التي يشـعر بها جميع الأطراف بالأمان الـكافي؛ ليخاطروا ويكونوا منفتحين وأمناء مع بعضهم البعض. فأنت لن تحصل على النوع الذي تحتاجه من التغذية الراجعة إلا بعد تحقيق هذه الشروط. فحين تفكر في الأمر، ستجد أن الثقة كانت دائماً جزءاً مهماً من أفضل بيئات التعلم. وسـواء كانـت الثقة بين الطالب والمعلم، أو بين الأب وأحد أبنائه، أو المدرب واللاعب، أو المدير ومرؤوسه المباشر، فالثقة تمثل عنصراً ضخماً في تحديد ما إذا كان التعلم سيتم أم لا.

ونجـد في لعبة الثقة أن عـلى القادة المبادرة أولاً؛ فمرؤوسـوك ينتظرونك في أن تخطو الخطوة الأولى.

## أهمية المبادرة:

من غير المحتمل بشـدة أن تجد أحد زملائك، أو مرؤوسيك المباشرين أو مديرك أو حتى أصدقاءك، من يطرق بابك ويقول لك: «أريد أن أقدم لك بعض التغذية الراجعة». فالقليل من الناس، إن وُجدوا، هم الذين سيتطوعون بتقديم تقييمهم المباشر إليك عن مدى تأثرهم بأعمالـك، والطريقة الوحيدة أمامك لتحطيم هذه الدائرة أن تبدأ أنت أولاً، وهذا ما يقوم القـادة بعمله على أي حـال. بادر أولاً، وإذا أردت أن تحصل عـلى تغذية راجعة صادقة، فسيكون عليك أن تكون أول من يطلبها.

فالمبادرة كانت بالضبط الطريقة التي اتبعها ستيف هاميلتون Steve Hamilton[١٣]، نائب رئيس شركة ميدويسـترن للخدمات المالية Midwestern Financial Services. عرف ستيف أن التغذية الراجعة الشـخصية المباشرة كانت لا تقدر بثمن، سـواء له أو للآخرين من حيث تطوير وتنمية القدرات. ولذلك، طلب من فريق العمل لديه أن يقدم له مراجعة أداء شاملة. لم يتـم القيـام بعمل هذا في المنظمة من قبل. وبمعرفته أنه سـيكون مـن الصعب للناس أن يتحدثوا بانفتاح عن أدائه أثناء حضوره، وبعد توجيه مختصر يشرح العملية، ترك فريق العمل لتقييم أدائه بخصوصية. كانوا غير راضين وغير متأكدين بعض الشيء تجاه كيفية إجراء العمل، وإذا ما كانوا سيثقون بستيف أم لا، وكذلك المحافظة على الثقة بينهم. وقد عمل فريق العمل من خلال هذه القضايا، وقدم بناءً على طلب ستيف التغذية الراجعة إليه وجهاً لوجه.

«إن التغذية الراجعة التي تلقيتها كانت من النوع الذي يصعب الاستماع له». هذا ما أخبرنا به ستيف، ثم أضاف قائلاً: «وكانت تلك حقيقةً إحدى المنافع التي استفادت منها المجموعة. ولتجازف بهذه المخاطرة الشخصية، ولتكون قدوة جيدة بالنسبة للمجموعة، فإنه من الممكن أن تضع نفسك في خطر شخصي، وأن تحصل على التغذية الراجعة الحقيقية. كل ما يؤمَل هو أن يتوصل أعضاء فريق العمل إلى إحساس صادق في هذه البيئة، وأن التغذية الراجعة ضرورية لتنمية القدرات. ومن ثم، ترى كيف تقبل هذه التغذية الراجعة وكيف ستتعامل معها».

من خلال المبادرة أولاً، وطلب مساعدة الآخرين، انفتح ستيف بنفسه على المعلومات الجديدة، وقبِل المخاطرة التي مفادها: أنه ليس كل شيء سيكون بالضرورة إيجابياً. ومع ذلك، ومن خلال جعل نفسه معرضاً للنقد بهذه الطريقة، بنى هذه الثقة مع فريق عمله. وبسبب قدرته على طلب مساعدة الآخرين، اكتسب فريقه احتراماً جديداً لعملية التغذية الراجعة، وبالتالي كانوا أكثر رغبة في طلب التغذية الراجعة، سواء من ستيف أو من بعضهم البعض.

قال جون غاردنر John Gardner، أخصائي القيادة والمستشار الرئاسي: «إنني أشفق على القائد الذي يَعلق بين النقاد غير المحبين له، وبين محبيه الذين لا ينتقدوه»[١٤]. لا يوجد من يحب أن يسمع الصراخ المستمر من الطماعين، الذين لا توجد لديهم سوى أشياء بغيضة يقولونها. وفي الوقت نفسه، لا يوجد أي فرد يمكن أن يستفيد أو يصدق المتملقين، الذين يستهدفون بتملقهم اكتساب محاباة الآخرين. ولكي تظل صادقاً مع نفسك، فأنت تحتاج إلى نقاد محبين، ويُقصد بذلك الأشخاص الذين يهتمون لأمرك، ويريدون منك أن تكون جيداً في عملك. ولأنهم يهتمون لأمرك، فإنهم يرغبون في تقديم ذلك النوع من التغذية الراجعة الذي تحتاج إليه؛ لتصبح في أفضل صورة ترغبها كقائد.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الفصل في أنك إذا نويت أن تطور مهاراتك القيادية وتنميها، فيجب أن تعتمد على المحيطين بك؛ لتعطي الفرصة لنفسك لتعرف أثر سلوكياتك وأفعالك عليهم. فالتغذية الراجعة هي الطريق الوحيد الذي من الممكن أن تتعلم من خلاله كيف تجعل الآخرين يشعرون، وإلى أي مدى سيكون لك أثر إيجابي أو محايد

أو سلبي على أدائهم ومشاركتهم. ويمكن للحصول على التغذية الراجعة التي تتسم بالانفتاح والصدق، أن يحدث فقط حين تكون هناك قاعدة من الثقة المتبادلة. وكقائد، يجب عليك أن تبادر أولاً بإنشاء مناخ يثق فيه الناس بعضهم البعض بشكل كافٍ؛ وذلك لتوفير معلومات صالحة ومفيدة تساعدك في تطوير قدراتك.

## تدريب ذاتي:

قبل الاجتماع القادم مع فريق العمل لديك، خذ أحد الأفراد الذين تثق بهم في حوار جانبي، وقل لذلك الشخص أنك ترغب في الحصول على تغذية راجعة، حول كيفية تأثير سلوكياتك على المناقشة والقرارات، وأنك ترغب في أن تجري محادثة عن هذا بعد الاجتماع. قل إنك تريد ملاحظات عن هذين السؤالين: ما الذي أقوم به في الاجتماع والذي يسهم بشكل محبب في المناقشة، ويدعو الآخرين إلى الانضمام إلى المحادثة؟ ما الذي أقوم بعمله ويعترض الاستماع إلى الناس، والبناء على ملاحظات الآخرين، واتخاذ القرارات بأقصى حد وتحمل المسؤولية والمحاسبة؟ هناك أنواع مختلفة من الأسئلة التي يمكنك طرحها، ولكن النقطة التي تعنيك هنا هي أنك تريد شخصاً ما ليلعب دور المدرب، ويكون عمله البحث عما تقوم بعمله بشكل جيد، وما الذي تحتاج إلى تحسينه. تأكد من تسجيلك للتغذية الراجعة في ملف القيادة لديك. وبمرور الوقت، ستكون قادراً على تتبع تقدم سير العمل.

في المرة الأولى التي تقوم فيها بهذا الأمر، تأكد أنك تختار شخصاً تتمتع معه بعلاقات طيبة؛ فهذا سيسهل الأمر عليه لتقديم التغذية الراجعة الصادقة، ولتكون منفتحاً للمعلومات التي يقوم بتبادلها معك، كما يمكنك أن تلتمس هذه التغذية الراجعة من شخص مختلف في كل اجتماع. وبهذه الطريقة، من الممكن أن تشجع الآخرين ليتبعوك كقدوة حسنة، بما يحقق الفائدة للآخرين.

وحين تحصل على التغذية الراجعة التي طلبتها، فإن كل ما تحتاج أن تقوله هو: «شكراً لك». فلست بحاجة للدفاع عن سلوكك أو تبريره، فقط استمع بعناية واحترام لوجهة نظر ذلك الشخص. فكلمة «شكرا لك» فيها احترام للوقت، وهي طريقة صحيحة للتعبير عن تقديرك لأي شيء تتلقاه.

## ملاحظات:


١- للاطلاع على لمحة عامة عن هذا الأثر، انظر: Vera Hoorens, “SelfEnhancement and Superiority Biases in Social Comparisons,” European Review of Social Psychology 4, no. 1 (1993): 113–139, doi: 10.1080/14792779343000040.

تم التوصل إلى نفس هذه النتائج في الثقافات غير الغربية. على سبيل المثال، انظر: Jonathon D. Brown and Chihiro Kobayashi, “Self-Enhancement in Japan and America,” Asian Journal of Social Psychology 5 (2002): 145–167.

2- K. Patricia Cross, “Not Can, but Will College Teaching Be Improved?” New Directions for Higher Education 17 (1977): 1-15.

3- Allstate, “New Allstate Survey Shows Americans Think They Are Great Drivers—Habits Tell a Different Story,” November 3, 2011, www.allstatenewsroom.com/ channels/News-Releases/releases/newallstate-survey-shows-americans-think-they are-great-drivers-habitstell-a-different-story-6/.

4- David M. Messick, Suzanne Bloom, Janet P. Boldizar, and Charles D. Samuelson, “Why We Are Fairer than Others,” Journal of Experimental Social Psychology 21, no. 5 (1985): 480–500.

5- Erich C. Dierdorff and Robert S. Rubin, “Research: We’re Not Very Self-Aware, Especially at Work,” Harvard Business Review Blog, March 14, 2015, https://hbr.org/2015/03/research-were-not-veryself-aware-especially-at-work.

6- Barry Z. Posner, “Understanding the Learning Tactics of College Students and Their Relationship to Leadership,” Leadership & Organization Development Journal 30, no. 4 (2009): 386–395; Lillas M. Brown and Barry Z. Posner, “Exploring the Relationship Between Learning and Leadership,” Leadership & Organization Development Journal 22, no. 6 (2001): 274–280.

7- James M. Kouzes and Barry Z. Posner, “To Get Honest Feedback, Leaders Need to Ask,” Harvard Business Review Blog, February 27, 2014, https://hbr.org/2014/02/to-get-honest-feedback-leadersneed-to-ask.

8- James M. Kouzes and Barry Z. Posner, The Leadership Practices Inventory, 4th ed. (San Francisco: Pfeiffer, 2012).

٩- لغايات التوثيق، لهذه العبارة أعلى درجة من التباين أو الفروقات في الرأي، وذلك من زاوية كل من القادة (الذات) والمراقبين لأي من سلوكيات القادة الثلاثين على منظومة ممارسات القيادة.

10- Douglas Stone and Sheila Heen, Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well (New York: Penguin Group, 2014)

11- Jack Zenger and Joseph Folkman, "Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give," Harvard Business Review Blog, January 2014, http://blogs.hbr.org/2014/01/your-employeeswant-the-negative-feedback-you-hate-to-give.

12- Stone and Heen, Thanks for the Feedback, 196-197.

١٣- لقد اســتخدمنا اسماً مســتعاراً هنا، انطلاقاً من احترام الوفاة غير المتوقعة والمأساوية لهذا الزميل والقائد، إلا أن خبرته وأفعاله القيادية صحيحة.

14- John W. Gardner, "Uncritical Lovers—Unloving Critics" (commencement speech presented at Cornell University, Ithaca, NY, June 1, 1968).

# الجزء السادس

# الأصل الخامس: لا تنفك عن الممارسة بروية

لا يمكنـك تحقيق أي تحسـن في القيادة بدون تدريب. وعـلاوة على ذلك، فإن الوقت الـذي تمضيه في التدريب لن يحقق لك الكثير، بـدون الالتزام بنظام ما. فمن المهم معرفة نقاط القوة لديك والبناء عليها، ولكن لا بد من إدراك الضعف الذي لديك في بعض المجالات، وعليك أن تتعامل معها.

يؤثر السـياق كثيراً على قدرتك على تنمية قدراتك وتطوير نفسك كقائد. فبيئات الثقة والاحـترام مهمة، حيث إنهـا تمثل فرصاً للتعلم، والدعم لمواجهة الخطر، والقدوة الحسـنة التي تحصل عليها من الشـخص الذي تتعلم منه. سـتجد فرصة في بعض الأحيان للعمل في هذه البيئات. وفي بعض الأحيان الأخرى، سـيكون واجباً عليك أن تكون مسؤولاً عن إنشاء ثقافتك الخاصة في القيادة.

ويتطلـب أن تكون قائداً يُحتذى به، تعلماً طوال الحيـاة والتزاماً يومياً كذلك. وبغض النظـر عن القمم التي وصلت إليها، إلا أنه يجب أن تخطو كل يوم خطوة تجاه التحسـن، ويتطلب منك وقفة تأمل في وقت ما، وسـؤالاً واحداً في وقت ما، ودرساً واحداً في وقت ما، ويجب أن تلتزم بعادة تعلم شيء ما جديد كل يوم، وعادة تقييم مدى تقدمك في كل يوم.

سـنلقي نظرة في الفصول الثلاثة القادمة على الموضوعات الرئيسة لتصبح قائداً يُحتذى به، وهي:

- تحتاج القيادة إلى التدريب، ويحتاج التدريب إلى الوقت.
- السياق أمر مهم.
- يجب أن يكون تعلم القيادة عادة يومية.

# الفصل السابع عشر

# تحتاج القيادة إلى التدريب، ويحتاج التدريب إلى الوقت

أمضى غلين ميتشيباتا Glenn Michibata، الذي لعب التنس لمدة عشر سنوات وكان في الصدارة ثلاث مرات على مستوى أمريكا، اثني عشر عاماً كمدير فني لمنتخب الرجال في برينستون Princeton. وحين سألناه عن الوقت الذي وجب أن يمضيه لاعبوه في التدريب يومياً، كانت إجابة غلين: «أنا أقول لهم: إنهم بحاجة إلى التدريب ساعتين يومياً، إذا أرادوا أن يحافظوا على نفس المستوى، أو أكثر إذا أرادوا أن يكونوا أفضل».

تعلم غلين من خبرته أنه لكي يصبح المرء أفضل لاعب، فإن ذلك يتطلب منه أكثر بقليل من التدريبات اليومية القصيرة، وأكثر من التدريبات التي تزيد عن المتابعة الأسبوعية، وأكثر من برنامج التدريب الشهري، وأكثر من استراحة سنوية في نهاية الأسبوع. وبالمثل، قال لانج لانج Lang Lang، عازف البيانو الصيني الذي يبلغ من العمر ٣٣ سنة، حين سئل عن تدريبه الروتيني الأسبوعي: «كنت أتدرب ٨ ساعات يومياً في الخمس عشرة سنة الأولى»، ثم أضاف: «والآن، ثلاث ساعات يومياً دون انقطاع». وجد الباحثون الذين يدرسون أكثر الأشخاص موهبة عبر التاريخ، أنه لم يوجد ولو شخص واحد من بينهم، قد أنتج عملاً لا يصدق دون قضاء سنوات عديدة في التدريب ليظهروا هذه المواهب[١].

فالموهبة الخام وحدها لا تكفي لتحقق شيئاً عظيماً. فالموهبة تحتاج إلى تدريب، ولا نعني هنا بالتدريب أي نوع من التدريب، على أية حال، وهذا ما قاله الباحثون الذين درسوا مجموعة مختلفة من أصحاب القمة في الأداء في مجالات مختلفة، مثل: الجراحة والتمثيل، ولعب الشطرنج والكتابة وبرمجة الحاسوب والباليه والموسيقى والطيران ومكافحة الحريق. قال الباحثون: «إن هؤلاء الأشخاص لم يحققوا مستوى من التنافس، سواء كان محلياً أو دولياً. لذا، قد يبدو أن التفوق ببساطة هو نتاج التدريب اليومي لسنوات أو حتى لعقود. ومع ذلك، فإن الحياة في الكهف لن تجعل منك جيولوجيا، ولن تقودك أية تدريبات إلى الإتقان. فأنت بحاجة إلى نوع محدد من التدريب -التدريب المدروس المتأني- لتطوير خبرتك»[٢].

ولمجرد أن الناس يشغلون منصب مدير، فإن ذلك لا يجعلهم قادة، وهذا لا يعني بالضرورة أنهم يتمتعون بمهارات القيادة. ونجد في الغالب أن الذين ترقوا إلى وظيفة مدير، لديهم إمكانيات جيدة في الأمور الفنية، أو حتى الأمور المتعلقة بتسيير العمل، ولكنهم لا يشعرون بالراحة في التعامل مع موظفيهم، وليست لديهم مهارة القيادة، أو حتى الاهتمام بالعمل عن قرب مع مرؤوسيهم، ولا حتى مهتمين باكتساب هذه المهارة. وبالمثل، فإن الناس كثيراً ما يشاركون في نشاط، ويفترضون أنهم سيستمرون في الوصول إلى الأفضل بمرور الوقت؛ لأنهم سيكررون القيام بعمل هذا النشاط.

فالتعلم الحقيقي لا يحدث بدون قصد. فالأمر يتطلب أكثر بكثير من مجرد ممارسة شيء ما لتصبح الأفضل في هذا الشيء. فعلى سبيل المثال، لقد تعلمت قيادة السيارة، والأغلب أنك قدت سيارتك لعشرات الآلاف من الأميال، وأيضاً على الأغلب أنك توقفت منذ عدة سنوات مضت عن عمل أي شيء متعمد؛ لتصبح قائداً أفضل للسيارات، ناهيك عن التدرب لتصبح أفضل قائد سيارات. يمكنك على سبيل المثال، الالتحاق في مدرسة بورش لرياضة قيادة السيارات Porsche Sport Driving School، في أتلانتا، جورجيا Atlanta, Georgia.

سئل الممثل الكوميدي ستيف مارتين Steve Martin عن صعوده كممثل كوميدي، وما هي النصيحة التي يمكن أن يسديها لممثلي الكوميديا الطموحين. أجاب بأن الأمر لا يتعلق بكيفية كتابة النكت، أو كيفية العثور على وكيل فنانين جيد، ولكنه قال ناصحاً: «كن جيداً جداً فلن يستطيع أحد تجاهلك»[٣]. فالأمر يحتاج إلى الكثير من العمل الجاد، والتدريب واكتساب المهارات؛ من أجل الوصول إلى المستوى المنشود من الجودة والكفاءة. ونجد أن نفس الشيء ينطبق على القيادة؛ فإتقان القيادة يحتاج إلى أكثر من مجرد الحضور، بل يستغرق ساعات من التدريب المتروي والمقصود على مدى سنوات طوال.

## الممارسة، الممارسة، الممارسة:

## ماذا نعني بالتدريب المتروي والمقصود؟

بدايةً، إنك لن تشارك بمجرد أي نشاط. فبدلاً من هذا، ستشارك في أحد الأنشطة المصممة خصيصاً لتحسين الأداء. على سبيل المثال، لن يكون الذهاب إلى ميدان قيادة السيارات

والاصطدام بسلة من الكرات تدريباً متروياً ومقصوداً، لا سيما حين تقوم بعمل هذا قبل القيام بجولة. فالأمر يبدو أكثر من كونه نوعاً من التسخين. فقد يكون ذلك نوعاً من المرح، وقد تشعر أنك أحسن قليلاً، ولكن ذلك لا يمثل الطريق إلى أن تصبح الأفضل. فالكلمة الرئيسة هنا هي كلمة « مُصَمَّم»، والتي تَعني أن هناك منهجية تتبع، وأن هناك هدفاً محدداً بعناية. وفي كثير من الأحيان، فإنك تعمل مع معلم، أو مدرب، أو مدرس لاختيار الهدف والطريقة. وبالمثل، عليك أن تتوقع أن ما تريد إنجازه، قد لا يكون هو من يحقق هدفك. ويقول الأستاذ بيرس ستيل Piers Steel، من جامعة كالغاري University of Calgary في كتابه الذي يحمل عنوان: معادلة التسويف The Procrastination Equation: «إن الثروة الحقيقية التي يصنعها تصور إبداعي هي حياة مليئة بالخيال»[٤].

ثانياً، ليس التدريب أمراً يحدث لمرة واحدة. فالمشاركة في خبرة تعلم تم تصميمها مرة أو مرتين لا يحقق الكثير. فيجب تكرار التدريب مراراً وتكراراً إلى أن يصبح آلية يتم تكرارها تلقائياً، ويتطلب هذا الأمر ساعات من التكرار. فلا يوجد نظام صارم وسريع لعدد الساعات التي يحتاجها التدريب، فالوقت المطلوب يحتاج أن يتناسب مع نوع المهارة التي تتدرب عليها. وعلاوة على ذلك، فإنه أثناء تكرار عملية التدريب ستحتاج إلى بذل عناية أكبر تجاه الهدف الذي تسعى لتحقيقه. فتدريب القوة الجوهرية واللياقة البدنية، والتدريب على رفع الأثقال، مع تكرار التدريب بإجراء تمرينات لياقة متنوعة، يختلف كلية وتماماً عن مجرد الجري في أرجاء الحي الذي تعيش فيه، وأنت تتحدث مع صديق بهاتفك الجوال. فالتنفيذ الضبابي غير واضح المعالم، لن يكون مقبولاً من كبار من يؤدون الأداء.

والصفة المهمة الأخرى من صفات التدريب المتروي والمقصود، هي توفر التغذية الراجعة. فبدون أن تعرف الكيفية التي تعمل بها، سيكون من الصعب أن تحدد إذا ما كنت تقترب من هدفك وتنفذه بشكل صحيح أم لا. وبالرغم من أنه قد يأتي الوقت الذي تقيّم فيه أداءك، بعد أن تشعر أنك قد حققت هدفك بشكل مرضي، فستكون بحاجة إلى التدريب والمتابعة، أو مساعدة طرف ثالث لك في تحليل ما قمت بعمله، ويحتاج هذا الشخص إلى أن يكون شخصاً له القدرة على توفير تغذية راجعة بنّاءة، حتى لو كانت هذه التغذية الراجعة مؤلمة. وكما قال ماركوس ستافورد Marcus Stafford، الرئيس التنفيذي لجمعية مجتمع التصلبات

المتعــددة في غــرب أســتراليا Multiple Sclerosis Society of Western Australia: «قد لا تحــب التغذية الراجعــة، ولكنها تعد الطريقة الوحيدة التــي يمكنك من خلالها أن تطــور نفســك كقائد». فالتدريب المتروي والمقصود يتطلب أيضــاً تركيزاً مكثفاً. فحتى لو تطلــب نوع النشــاط مجهوداً بدنياً مكثفاً -كما في الألعــاب الرياضية- فإن العنصر المحدد غالبــاً ما يكــون ذهنياً وليس بدنياً. فيفضــل الناس في الغالب إجهــاد ذهنهم على إجهاد بدنهم، وهذا يفسر ســبب أن برامج التدريب المتروي والمقصود، غالباً ما تســتغرق ما بين ساعتين إلى ثلاث ساعات.

علاوة على ذلك، دعونا نكون واقعيين، فالتدريب المتروي والمقصود ليس نوعاً من أنواع التسلية. وبالرغم من أنه يجب أن تحب ما تقوم بعمله، فإن التسلية ليست هي المستهدفة من التدريب المتروي والمقصود. فما يحافظ على استمرار أفضل المؤدين في أدائهم في برامج التدريــب المرهقة غالباً، ليســت المتعة التي يســتمتع بها المتدربــون، ولكنها المعرفة التي يطورونها والتي تقترب أكثر من تحقيق حلمهم بتقديم أداء متفوق.

وأخيراً، لســنا بحاجة للالتفاف على حقيقة فحواها أن التدريب يحتاج إلى الوقت. وفي العــادة، فإن الوقت يماثل البضاعة الثمينة التي لا تشــعر أنك تملك ما يكفيك منها، ناهيك عن إضافة مزيد من الأنشطة لجدول أعمالك. وقد تكون على دراية بالفكرة السائدة التي تفيد أن الأمر يســتغرق « ١٠,٠٠٠ ســاعة من التدريب»، إذا أردت أن تصبح خبيراً[٥]، ولكن الحقيقة أنه لا يوجد عدد محدد من الســاعات، وســيكون واجباً عليك أن تخصص الوقت، ولكن لا تقلق كثيراً فيما يتعلق بعدد الســاعات المطلوبة. [وربما تأتي أفضل قاعدة بسيطة مــما ذكره المؤلــف والمربي جورج ليونــارد George Leonard، الذي ألــف كتابه: التمكن Mastery، حين قال: كلٌّ منا يسعى إلى التفوق، ولكن الطريق دائماً طويل، وفي بعض الأحيان يكون وعراً، ولا يعدنا بتحقيق ما نســعى إليه بسرعة وسهولة][٦]. والأهم من ذلك، هو أن التمكــن يدور حول كيف تســتخدم وقتك؛ لزيادة قدرتك إلى أقصى حــد ولتتعلم حرفتك. لهذا السبب، يجب أن تتعلم كيف تحول مكان عملك إلى ميدان للتدريب، وتطوير أنظمة التدريب التي تستطيع المشاركة فيها في ساعات العمل الرسمية.

## أهمية الممارسة على رأس العمل:

دعنا نفترض أنك حصلت على تغذية راجعة مفادها أنك لا تستمع باهتمام إلى الآخرين، وأنـك سـتكون أكثر فاعلية فيما لو أنك انتبهت لما يقوله النـاس، فكيف يمكنك إذاً التدرب بتروي وبشـكل مقصود على الاستماع، بدون إضافة سـاعات أكثر إلى جدول عملك اليومي المزدحم؟ وماذا يمكنك أن تقوم بعمله بتروي وبشـكل مقصود، لتحسـين مهارات الاستماع لديك باستخدام أنشطة تعلم وأنت في العمل؟

يمكنك أن تبدأ بتحديد هدف واسـع متعدد الأغراض. فهدف أي تدريب هو تحسـين الأداء. فالهـدف يـدور حول تعلم شيء ما جديد، أو جعل أحـد مهاراتك الحالية في أفضل شـكل لها، ويجب أن يدفعك الهدف أيضاً إلى المسـتوى التالي. فقـد تقوم بتحديد هدف لتوضـح دائماً فهمك لما يقوله الآخرون قبل أن تجيب عليهم، ثم تكون في حاجة إلى تصميم أو اختيار طريقة للتحسن، وستكون في حاجة لوضع آلية للتحسن واتخاذ خطوات ستكررها؛ للتأكد من أنك تقوم بعمل ما بشكل صحيح.

على سـبيل المثال، أنت تقرر تطوير مهارات الاستماع لديك، من خلال استخدام طريقة للاستماع عن كثب أثناء اجتماعاتك الأسبوعية مع الموظفين لديك[7]، وستكون في حاجة بعد الاجتـماع للحصول على تغذية راجعة عـن مدى جودة تنفيذك للطريقة، وما مدى اقترابك مـن تحقيق هدفك. يمكن لتلك التغذية الراجعة أن تأتي من الحضور في الاجتماع، ويمكنك على سـبيل المثال، أن تسـأل أي فرد من الحاضرين: «كيف قمت بعملي بالاستماع باهتمام إليكم؟ هل استمعت إليكم بشكل صحيح؟». إذا كان هذا غير واقعي في منظمتك، فيمكنك أن تحصـل عليـه أيضاً من مدرب، أو من زميل موثوق فيـه طَلب منك أن تلاحظه، ويمكن لهذا الفرد أن يقدم لك التغذية الراجعة تجاه الاسـتماع باهتمام، ويمكنك حتى أن تسـجل الاجتماع بالفيديو وتستمع إليه بعد ذلك، فهذا ما يقوم به العديد من المعلمين والمتحدثين والرياضيين؛ ليتمكنوا من الإحسـاس بالوقت الفعلي الذي قضوه في هذا العمل. قد تكون تسـجيلات الفيديو وإعادة الاستماع إليها غير عملية في جميع الأحوال، ولكن حين تستطيع القيام بعملها، ستكون التغذية الراجعة التي ستحصل عليها قيمة جداً.

لكي تستفيد من التدريب، يجب أن تنتبه جيداً إلى ما تقوم بعمله، ويجب ألا تكون مبرمجاً مثل الطيار الآلي أثناء التدريب. فأنت بحاجة إلى التركيز. لذا، حافظ على تركيزك. استخدم الطريقة التي تجربها عملياً. قد تشعر أن هذه الطريقة غير ملائمة قليلاً، ولكن عليك أن تتمسك بالروتين إلى أن يصبح هذا الروتين جزءاً من طبيعتك.

يمثل استخدام الاجتماعات لتطوير المهارات، أحد الأمثلة التي تعكس كيف يمكن أن تحول أحد أنشطتك الاعتيادية إلى مجال تدريب على القيادة، وهناك عدة طرق يمكنك أن تستحضر بها التدريب المتروي والمقصود في مكان العمل. ففي دراسات تحليل الحالة والدور الذي تلعبه على سبيل المثال، نجد أن كلا منهما يُعد طريقاً رائعاً للتدريب الآمن، على كيفية الرد على الحوادث العارضة الحرجة.

شارك كلٌّ من نيك مارتين Nick Martin وجورجيا ديماتيو Georgia DiMatteo في برنامج مستمر لتطوير القيادة في جامعة ديلاوير University of Delware. شعر نيك بالارتياح تماماً بممارسة القيادة ضمن ما يعرف باسم: تحدي العملية، التي وجدت جورجيا أنها تمثل مشكلة. وفي المقابل، كانت جورجيا مرتاحة جداً حين تعلق الأمر بما يعرف باسم: «تشجيع القلب»، ولكن نيك ابتعد عن القيام بذلك. ولذلك، قرر كل منهما أن يساعد الآخر في الممارسة المتروية والمقصودة، من خلال عملهما كشركاء يتحملون المسؤولية. فكل واحد منهما حدد أهدافاً أوسع لكي يصبح قائداً أفضل. ومن ثم، استشار كل منهم الآخر حول إستراتيجيات استخدام تطبيق القيادة الضعيف الخاص بكل منهما، في المواقف التي تواجد فيها كل منهما. وبعد المحادثات التي التقيا فيها، والتي كانت في الغالب حين تناول فنجان من القهوة، وبعد تقديم تغذية راجعة عن نواياهم، وعن مدى شعورهم بالرضا تجاه استخدام سلوكيات القيادة، وما هو الشيء الذي قد يكون هو السبب في جعلهم أفضل، وما هو العمل الذي يعتزمون أن يقوموا بهم في المستقبل، «فإننا نرغب أيضاً في الاستمرار في التعلم بجدية والحفاظ على مسار التعلم كما هو: كلٌّ منا يحاول أن يدفع الآخر لمرحلة متقدمة قليلاً». ومن خلال النقد البنّاء، دعم كل منهما الآخر، ودعم كل منهما تقدم الآخر ليكون قائداً أفضل.

## تجاهل نقاط ضعفك أمر سلبي:

تســمع في هذه الأيام الكثير عن كيف يجب أن تتجاهل نقاط ضعفك، وكيف يجب أن تجد شــخصاً آخر يتقــن ما لا تتقنه، وأن تدخل في شراكة مع ذلك الشــخص ليعوض نقاط ضعفك. وبالرغم من أنها نصيحة عملية راقية، إلا أن تلك الرســالة لا تتســق مع ما توصل إليه الباحثون وفقاً لخبراتهم؛ فقد أظهروا من خلال مجموعة مختلفة من الوظائف والمهن، أنــه بالعمل فقط على مــا لا يمكنك أن تقوم بعمله، فإنه بإمكانــك حينها أن تصبح الخبير الذي تطمح إليه[٨].

وإذا أردت أن تكــون في أفضــل صورة قائدٍ تتطلع إليها، ســيكون واجباً عليك الاهتمام بنقــاط ضعفك. فلا يمكنك تفويض أو تكليف الآخرين بهذه الســلوكيات الخاصة بالقيادة التي لا تشــعر بالراحة في أدائها. وإذا قمت بعمل هذا، فستكون فقط على مستوى جودة أضعف مهارة تمتلكها. وبالرغم من أنك لن تصل لنفس مستوى الجودة لدى شخصٍ آخر في كل ما تقوم بعمله، إلا أن بإمكانك أن تحسن من نفسك بالتدريب المستمر، وستحظى أيضاً بتقدير؛ بســبب أن الإصرار إحدى صفاتك، والإصرار من أهم الصفات التي تميز الأشــخاص الطامحين. فالشيء الأفضل في الحياة يحتاج أن تبذل كل ما تســتطيع أن تقوم به بشــكل أفضل.

دعونــا نلقي نظــرة على ما قاله فيل جاكســون Phil Jackson، المدرب الرئيس لإحدى عشر فريقاً في بطولة رابطة كرة السلة الوطنية، عن أسطورة كرة السلة النجم الكبير مايكل جوردان Michael Jordan:

إن نقطــة الضعف لدى مايكل عند نهاية الهجمات كانت تتعلق بالتصويب. لذلك، من الواضح أنه أتقن شيئاً قال الجميع عنه: إنه لن يستطيع أن يقوم به عند تخرجه من الكلية. فقد حقق غايته بالتصويب ثم التصويب ثم التصويب باستمرار. والشيء الآخر الذي أخبره الناس به، هو أنه كما في الحقيقة يفتقد إلى القدرة على لعب دور الدفاع، ثم وجد الطريق ليكون لاعباً يُعتمد عليه في الدفاع، بل أصبح أفضل مدافع في منتخب كرة الســلة الوطني. قال هذا الشــخص: «هذه هي نقاط ضعفي، وأنا ســأجعلها نقاط قوة بالنســبة لي»، وقد فعل[٩].

يبــدو واضحــاً أنه لا يمكنك تجاهل نقــاط ضعفك. ويقول بريــان بريم Brian Brim استشــاري تدريب أول في منظمة جالوب: إن تجاهــل نقاط الضعف لن يقضي عليها، وإن فِعل ذلك غالباً ما يجعل الأمور أســوأ؛ بسبب أن الضعفاء سيستمرون في نفس المسار الذي اتخــذوه لتحقيق إنجازاتهم. «يجب أن نتعامل معهــم إلى أن تتوقف معاناتهم منا»، هذا على حد قول بريان[١٠].

حــين تبدأ التعلم لتكون قائــداً أفضل، فلن تكون بحاجة إلى البدء بالســلوك أو المهارة الأكثر صعوبة أو الأكثر رهبة، أو السلوك الذي يمثل تحدياً أكبر. ابدأ في إحراز تقدم في شيء ما أنت تعتقد أنه من الممكن أن تقوم بتحســينه، إذا ركزت فيه وترغب في التدريب عليه بروية وبشــكل مقصود. فلا تســتمر في النظر طويلاً إلى الأشياء التي تعرف أنه يجب عليك تحســينها، ولكنها في البداية تبدو صعبة للغاية. لذا، تخلص منها ولا تُلق لها بالاً. ربما تُعد رؤية التحســن في بعض المجالات، هو ما تحتاجه لبناء الثقة لمعالجة مشــكلات الكفاءات، التي تحتاجها في أغلب محاولات التطوير.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصــل في أنه لا يمكنك أن تحقــق الأفضل في القيادة، أو في أي مجــال آخر بدون تدريب. وعلاوة على ذلك، فإن الوقت الذي تمضيه في التدريب لن يفيدك كثيراً، بدون أن تلتزم ببعض الخطوات بتروٍ وبشــكل مقصود. ومن المهم معرفة مقومــات القوة لديــك والبناء عليها، ولكن عليك أن تدرك أن لديك بعض نقاط الضعف في بعــض المجالات، وأن عليــك معالجة نقاط الضعف هذه. والشــعار الذي يجب أن يرفعه طالب العلم في القرن الحادي والعشرين هو: «لا يهمني ما هو مســتواي الحالي؛ فأنا دائماً أسعى إلى الأفضل».

## تدريب ذاتي:

دَوِّن قائمــة في ملف قيادتك لواحدة أو أكثر من مهارات القيادة التي تريد أن تحســنها لديك. قد تكون شــيئاً ما تقوم بعمله بشــكل جميل جداً، أو قد تكون شــيئاً ما يحتاج إلى تحسين. والآن، عليك أن تقوم بتجزئة هذه المهارة إلى أجزاء صغيرة[١١]. فعلى سبيل المثال،

دعنا نفترض أن هذه المهارة هي مهارة إلقاء عرض أمام جمهور، وأن بعض مكوناتها تشمل: الاتصــال بالعين، والإيماءات، ودرجة الصوت، والقصص، والمرئيات، وما يماثلها. ابدأ بواحدة أو اثنتين من أجزاء المهارة التي تســعى إلى تحســينها، وقرر ما هي الطريقة التي ستسعى لتطبيقهــا. في مثال مهــارات تقديم العرض، ربمــا تكون هذه المهارة هــي مهارة الاتصال بالعين. اجعل منها هدفك للتحســين، وأوجد مجالاً للتطبيق تســتطيع أن تعمل فيه (مثل الاجتماعات الأســبوعية للموظفين). كن واضحاً تجاه لماذا سعيك للأفضل يمثل قضية مهمة بالنســبة لك وبالنسبة لفريق العمل معك، أو لمنظمتك، أو زملائك، أو عملائك، مما يجعلك مستمراً ومتحفزاً لعملية التحسن.

عليك أيضاً أن تقوم بتحديد شخص ما ليساعدك، واطلب من هذا الشخص أن يلاحظك أثناء التدريب. حدد هدف التحســن الذي يمثل مكسباً صغيراً ويسمح لك بالتعلم، وإعادة الضبــط على أســاس التغذية الراجعــة التي تتلقاها. لا تقلق من حيــث كونك في الطريق الصحيــح في المرة الأولى أم لا. اســتمر في التركيز على هدفك في التحســن ككل، وكن راغباً في الاســتمرار. حــدد الوقت الذي تحتاجه لجعل هذا الســلوك جــزءاً طبيعياً من حصيلة ســلوكياتك التي تمتلكها. بالعــودة إلى مثال مهارات إلقاء عرض أمــام جمهور، فقد يكون ذلــك بمثابة تطبيــق مهارات الاتصال بالعين في كلٍّ من اجتماعاتــك الثلاثة القادمة، وعليك بعد كل محاولة أن تحدد ما اســتطعت أن تقوم به، وما لم تســتطع أن تقوم به في العملية، بحيث يمكنك تطبيق هذه الدروس في هدفك القادم للتحسن. سجل ملاحظات عن خبراتك التدريبية في ملف القيادة لديك.

فور أن تشــعر بالراحة في تطبيق الجزء الذي اخترته من المهارة، يمكنك الانتقال إلى جزء آخر.

## ملاحظات:

1- James Clear, "Lesson on Success and Deliberate Practice from Mozart, Picasso, and Kobe Bryant," June 9, 2015, http://jamesclear .com/deliberate-practice.

2- K. Anders Ericsson, Michael J. Prietula, and Edward T. Cokely, "The Making of an Expert," Harvard Business Review, July/ August 2007, 3.

3- Cal Newport, So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love (New York: Grand Central Publishing, 2012), 33.

4- Piers Steel, The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done (New York: HarperCollins, 2011), 129.

٥- شـــاع هذا الرقم على يد مالكولم غلادويل Malcolm Gladwell في مؤلفه: Outliers: The Story of Success (New York: Little, Brown, 2008).

أجريت الأبحاث الأصيلة عن الممارسة بروية والمقصودة من قِبل أستاذ علم النفس في جامعة فلوريدا كيه أندرس إيريكســـون K. Andres Ericsson. انظـــر: K. Anders Ericsson, "The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance," in The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, ed. K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman (New York: Cambridge University Press, 2006), 683–70.

6- George Leonard, Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfllment (New York: Plume, 1992), 19.

٧- يعتبر الاســـتماع الفعال طريقة مقننة للاســـتجابة، التي تتطلب منك أن تقوم باختصار بإعادة النقاط الرئيسة التي يلقيها المتحدث، وأن تتحقق مع المتحدث لتضمن أنك تسمعه بدقة.

8- Ericsson, Prietula, and Cokely, "Making of an Expert," 3.

٩- ورد في: Michael Jordan and Jonathan Hock, Michael Jordan to the Max, DVD, directed by Don Kempf and James D. Stern, Giant Screen Films, Evanston, Illinois, 2000.

10- Brian Brim, "Debunking Strengths Myth #1," Gallup, October 11, 2007, www.gallup.com/businessjournal/101665/Debunking-Strengths Myths.aspx?g_source=Debunking%20Strengths%20Myth%20#1&g_medium=search&g_campaign=tiles.

١١- من بين أفكار التحســـن التي قدمها دانييل كويل Daniel Coyle، الذي كان قد درس الممارســـة بشـــكل مكثف، هي التي أدت إلى استلهام هذه الفكرة. انظر: Daniel Coyle), The Little Book of Talent: 52 Tips for Improving Your Skills New York: Bantam Books, (2012, 45.

للاطلاع على تقرير عن بحثه حول الممارسة العميقة، انظر: Daniel Coyle, The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How (New York: Bantam Books, 2009).

# الفصل الثامن عشر
# أهمية ما يلعبه السياق العام من دور فعال

يعمــل ليني لينــد Lenny Lind ضمــن جهوده المهنيــة الأخرى فلاحاً يــزرع البن في الســلفادورEl Salvador. كنا نعمل معاً مع ليني في مؤتمر، وبدأنا في استكشــاف الدروس التــي تعلمها ليني مــن الزراعة، وكيف طبقها على تطوير القــادة. تحدث ليني عن مدى إصرار المــزارع لديه لويــس غوتييريز Luis Gutierezz، على أن كل نبتة ســتنمو في المكان الجيــد الذي تتأقلم مــع طبيعته. ويَعني هذا أن الحُفر التي تم زراعة بذور البن فيها، كان يجــب أن تكون محفورة بعمق، ومملوءة بتربة عالية الجودة والأســمدة. وبالرغم من أنه ســيكون من الأرخص حفر حفرة ضحلة وليست عميقة، وأن تستخدم مواد أقل جودة، إلا أن النباتات يمكن أن تنمو وتنتج محاصيل متميزة على المدى الطويل، فقط في حالة ضربت جذورها من البداية في المكان الجيد لنمو النبات.

وينطبــق نفس الشيء على البــشر. فحين توفر البيئة التي يعيــش ويعمل فيها الناس، الظــروف والدعم الضروريَّــين لتطوير وتنمية القــدرات، فإن الناس يتقدمــون إلى الأمام. أما حين تكــون الظروف غير ملائمة وهناك افتقاد للدعم، ســتجد النــاس يكافحون ونادراً ما يبذل كل منهم قصارى جهده. وحين تكون هناك ثقافة غنية للقيادة في منظمة ما، يبرز القادة، وينمون قدراتهم وينجحون في ذلك. فهم يزدهرون وينجحون؛ لأنهم يلقون الرعاية والاهتمام اللذين يحتاجونهما ليكونا قادة يُحتذى بهم.

تعتــبر إلــين لانجر Ellen Langer، أســتاذة علــم النفس بجامعة هارفــارد Harvard University، أحد خبراء القيادة العالميين في كيفية تأثير السياق على قرارات وأعمال ورفاهية الناس[1]، وذلك بقولها: «إذا أردت أن تتمكن من التحكم في حياتك كلها، فإن الخطوة الأولى هي أن تسأل من يتحكم في السياق. ومن ثم، عليك إيجاد الطرق لإنشاء نوع من السياق الذي يســاعدك في عمل الأشــياء التي تريد أن تقوم بعملها. وبمعرفتك للســياق، وقيامك بعمــل اختيارات أكثر تعقلاً فيما يتعلق به، فإنك ســتتمكن من أن تصبح ســيد الموقف في مصيرك»[2].

في إحدى التجارب الكلاسيكية، قامت إلين وزملاؤها من الباحثين بإعطاء نباتات للمقيمين بـدار للرعاية. في المجموعة التجريبية، تم تشـجيع المقيمين لاتخـاذ قراراتهم حول رعاية النباتات، في حين تم في المجموعة المقارنة إخبار المقيمين أن القائمين على رعايتهم، هم الذين سـيقومون برعاية النباتات. تم تشـجيع أفراد المجموعة التجريبية أيضاً على اتخاذ قرارات أخرى، مثل: مكان اسـتقبال الزوار، وفي أي ليلـة أرادوا رؤية فيلم ما. ومرة أخرى، لم تتلق مجموعة المقارنة أي تشجيع بأية طريقة أو أخرى؛ لاتخاذ قرارات تتعلق بهذه الأمور.

كانـت النتيجة دراماتيكية؛ فبعد مرور ثمانية عشر شـهراً عـلى التجارب، لوحظ وجود تحسـن ملحـوظ في المجموعة التجريبية، مـن حيث صحتهم ومعـدلات الوفيات لديهم. أما بالنسـبة للمجموعـة المقارنة، فقد كانت النتيجـة في جميع الأحوال أسـوأ. وكنتيجة لتحكيم العقل في القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، فقد أظهر الذين تحملوا مسؤولية أكثر تجـاه حياتهم في دار الرعاية «أنهم أكثر قـدرة على اتخاذ المبادرة، وظهر بوضوح أنهم أكثر نشـاطاً، وحيوية، واجتماعية»، مقارنة بالمجموعة المقارنة[٣]. قام الباحثون عشوائياً بتوزيع الأفـراد على المجموعات المختلفة، وبالتالي لم تكن صفات المقيمين هي التي أحدثت الفرق، ولكن السياق الذي أوجدته المنظمة هو الذي كان السبب في إحداث الفرق.

من المهم أن تسـتخدم عقلك في السـياق الذي تعيش وتعمل فيه، إذا أردت أن تنمي وتطـور كفاءاتك القيادية، وسـيكون الأمر مثالياً لو كنت في وضـع تنظيمي يثقف الناس، ويوفر لهم العديد من فرص التدريب، ولكن أحياناً تُفرض عليك ظروف غير مثالية أو صعبة، ويكون عليك في هذه السياقات أن تطور وتعزز ثقافة القيادة لديك.

## تكريس ثقافة القيادة:

يعد السياق أمراً مهماً. أنت تعرف في داخلك من واقع خبرتك اليومية ما مدى تأثير السياق على أفكارك وسـلوكك. فعلى سـبيل المثال، حين تكون في متنزه، مثل: ديزني وورلد Disney World أو إفتلينـج Efeling، أو لوت وورلـد Lotte World أو ليجولاند LEGOLAND، فإنـك تعرف جيداً أنك ذهبت هناك من أجل الضحك، والصراخ بفرحة، واللعب، ولكن حين تكون في دار عبادة أو مكتبة أو بيت عزاء، فإن هذه السلوكيات لن تكون مقبولة. حدد اسم السياق، وستجد بسرعة ما هو السلوك الذي من المفترض أن تسلكه.

وعنـد تطبيق ذلـك على مـكان العمل، فإننـا في الغالب نتحـدث عن السـياق كثقافة تنظيميـة، فهو مفهوم مضلل بعض الشيء، ولكن وفقاً لما ذكره إدجر شـاين Edgar Schein، الأسـتاذ الفخـري في كلية سـلون لـلإدارة Sloan School of Management، التابعة لمعهد ماساتشوسـيتس للتقنيـة Massachusetts Institute of Technology، وأحد الشـخصيات الرئيسة في المجال، فإنه يمكن تحقيق أفضل فهم للثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مستويات: في المسـتوى الأول، يكـون الحديث عن الآثار الناجمة عن صنع الإنسـان، ويمكنك رؤية هذه الأشـياء: الهياكل والعمليات والسـلوك الملحوظ. فأنت تراها في الملابـس والتصميم الداخلي والأثـاث وأنظمة الإدارة الرسـمية، والهياكل التنظيمية ومعنويـات الموظفين ونشرات الشركة وما يماثلها. أما المسـتوى الثاني، فيتعلق بالقيم والمعتقـدات التي تؤمن بها. فهناك المثاليات والطموحات والرؤى وأيديولوجيات المنظمة وقادتها. فأنت تسـمع وترى هذه المعتقدات في الخطب وتوجيـه الموظفين، وبرامج التدريب والملصقات على الجدران. أما المسـتوى الثالث للثقافـة التنظيمية، فهو «تحديد الأولويات المأخوذة مـن المعتقدات والقيم الممنوحة»، التي لا يعبر عنها علانية في شكل كلام أو نصوص. فهي تظهر بشكل ضمني وليس صراحة، ولكن في الغالب تظهر كعوامل مؤثرة في الطريقة التي يفكر بها الناس، ويشعرون بها، ويتصرفون بها[٤].

للتوضيـح، نجد في الفصل الخامس أننا تحدثنا عـن عقليات جامدة وعقليات متطورة، ومـدى تأثير كل منها على التعلم والأداء. تخيل أن العقلية الجامدة هي المعيار في منظمة. كان الافتراض السـائد أن الموظفين جامدون في قدراتهم، ولا يمكن تغيير سـلوكياتهم بشكل أسـاسي. وكبديل، تخيل أن النمط السـائد هو عقلية التطور، فهـل يمكن أن يؤثر العقلان المختلفان بشـكل لا يدعو إلى الشـك، على القرارات والخيارات التي يتخذانها، حول الطرق التي يتم فيها توظيف الناس وإدارتهم وتطويرهم؟

هـذا بالضبط ما يجده الباحثون، حين يقومون باختبـار الصعوبات بين المنظمات التي تملك ثقافات عقلية التطور، مقابل ثقافات العقل الجامد. ففي المنظمات التي تسـود فيها عقليـة التطور هناك « ثقافة التطوير». فالقادة يؤمنون بقدرة الناس على التطور والتعلم مـن أخطائهم. فهم يرون موظفيهم وهم أكثر التزاماً تجاه التعلم، ويرون منظماتهم وكأن لديهـا قوة قيـادة أكثر من أماكن عمل العقول الجامدة[٥]. فـإذا أردت أن تصبح في أفضل صورة يمكن أن تكون عليها للقائد، فستسـتفيد بشـدة من العمـل في منظمة لديها ثقافة

القيــادة، وهي الثقافة التي تمثل فيها نتاجات صنع الإنســان، والمعتقــدات الثابتة والقيم، والافتراضات الأساسية دعماً لتطوير القيادة.

## خصائص ثقافة القيادة:

ما هي ســمات الثقافة التي يمكن للقادة أن يزدهروا فيها ويكونوا منتجين؟ وجهنا هذا الســؤال من قبل إلى أكثر من ٢٠٠ من معلمي ومطوري القيادة[٦]. هناك أربع مجموعات رئيســة من صفات القيادة تنشــأ من ردودهم، وهي: الثقة، وفــرص التعلم، دعم مواجهة الخطر والفشل، ونماذج القيادة التي يُحتذى بها.

وأكــثر كلمة يتكرر ظهورهــا في وصف القيادة هي كلمة «الثقــة». فإذا كان القادة في طريقهــم للنجاح والتطور، فالنــاس في حاجة إلى أن يثقوا ببعضهم البعض. فهم بحاجة إلى الشــعور بالأمان، والقدرة على الانفتاح والأمانة مع بعضهــم. فهم بحاجة إلى دعم تطوير الأفراد، وإلى مساندة بعضهم البعض، فيساعدون من يسقط منهم على النهوض مرة أخرى. فهم بحاجة إلى أن يكونوا متعاونين مع بعضهم البعض، وأن يشجعوا بعضهم، وهم بحاجة إلى احــترام الخلافات بينهم، وأن يكونوا منفتحين تجاه وجهات النظر والآراء البديلة. ونجد أن ثقافة القيادة التي تدعم السلوك التعاوني، ستلقى ترحيباً أكثر من حيث تطويرها للقادة، أكثر من الترحيب بها كأداة تنافس داخلية لتحقيق مكاسب في اختيار وتشجيع القادة.

فنجد أن المنظمات التي تهتم بالثقافة التنظيمية متحمسة؛ تعطي التعلم أولوية وتوفر مجموعة مختلفة من الفرص العلمية للتعلم. وقد وجدت الشركة الاستشارية العالمية أون هيويت Aon Hewitt، أن ١٠٠٪ من أفضل الشركات يحظى قادتها «بسمعة قوية من حيث غرس الموهبة داخل المنظمة»، مقارنةً بـ ٦٦٪ من الشركات الأخرى[٧]. وجدت شركة جالوب في بحثها عن العوامل التي تلقى اهتماماً أكبر، من جانب المرشحين لوظائف من نوعية عالية، أن أفضل الناس «ينجذبون إلى وظائف توفر لهم فرص التعلم والتطور»[٨]. فالمنظمات ذات ثقافات القيادة القوية، توفر العديد من الفرص الرسمية وغير الرسمية لتطوير الأفراد، مثل: برامج التعلم القائمة على الفصول الدراسية، وخيارات التعلم عبر الإنترنت، وحلقات البحث الخارجية، وأيضا التوجيه والتدريب. كما تشكل تكليفات المهمات بشكل دوري أو المشاريع

الخاصة أيضاً، تحدياً للأفراد لتطوير أنفسـهم. وهناك تشـجيع للتغذية الراجعة المصممة، كما يجري تقدير التعلم ومكافأته، مما يجعل الناس راغبين في المشاركة فيه.

يتطلـب التعلم أيضاً تحمل المخاطر، والقيام بأشـياء لم تقم بها مـن قبل، وأن تتحدى نفسك في القيام بمهام جديدة، وأن تعالج نقاط ضعفك، وأن تتوسع في مجالات غير مريحة بالنسـبة لك. وفي ثقافات تطوير القادة المثاليـين، فإن الأمر لا يتعلق فقط بتحمل الخطر، ولكن أيضاً بدعم وتشـجيع المحاولة والتجربة. فحين تجرب سـلوكيات جديدة، فلن تقوم بهـا بشـكل صحيح من المرة الأولى؛ فقد يختلط الأمر عليك كثـيراً. فإذا أردت أن تغامر في شيء مجهـول، فيجب أن تتحلى بقدر من الشـجاعة، ويجـب أن تعرف أن هناك دعماً لكي تتخذ هذه الخطوة، ومن الأسهل أن تخاطر حين تعرف أن هناك شخصاً ما سيمسك بك إذا سقطت.

توفر المنظمات التي تشـجع الابتكار أيضاً الوقت؛ للعمل في المشاريع خارج المسؤوليات الرسـمية، والتي من الممكن أن تحسن فقط من قدرات الأفراد. ومثل هذه البيئات تغذي الشـعور بالفضول، وهـو عنصر شرطي ضروري للتفكـير بطريقة مختلفة عـما يفكر فيه الآخرون. وتكشف الدراسات الحديثة في مركز علم الأعصاب Center for Neuroscience، في جامعة كاليفورنيا في دافيسUnviersity of California, Davis، أن كونك فضولياً يزيد من رغبتك للتعلم، ويشـمل ذلك المعلومات التي قد يراها الناس عادة على أنها معلومات مملة أو صعبة. فالفضول أيضاً يجعل التعلم تجربة أكثر متعة، من خلال تحفيز دوائر المخ المرتبطة بالمكافأة والسعادة[٩].

وأخيراً، فإننا بحاجة إلى القيادة التي يُحتذى بها، ويجب أن تكون قادراً على رؤية القيادة التي يُحتذى بها عملياً؛ حتى تتعلم كيف تمارسـها بنفسـك، كما أنك بحاجة لترى الناس في القيادة المنظمة كيف يشـكلون نموذجاً للقيادة التي يُحتذى بها، ويدعمون تطوير القيادة على جميع المستويات، كما أنك بحاجة إلى الاستماع لقصص القادة الذين عاشوا بقيم آمنوا بهـا وكانوا ناجحين، وكيف كانوا يُكافأون على نجاحهم، وأنت كذلك بحاجة إلى التعامل مع ذوي الخـبرات والتجـارب. أنت تحتاج إلى رؤية الناس وهم يحاسـبون على أعمالهم التي تخالف القيم التي يؤمنوا بها، كما تحتاج إلى أن ترى وتسمع القادة على جميع المستويات،

ابتداءً من المشرفين في الخطوط الأمامية في التعامل مع الجمهور إلى كبار الرؤساء التنفيذيين، وابتداءً من العملاء إلى المساهمين الأفراد، فإنه ينظر إليهم جميعاً على أنهم قادرون على القيادة، ويشعرون بالتشجيع على القيادة.

وبالرغم من أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تساهم في ثقافة القيادة، إلا أن هذه العوامل الأربعة هي الأكثر بروزاً. فإذا كان لديك الرصيد الجيد لتكون جزءاً من منظمة تمثلها، فأنت في الطريق الصحيح نحو بداية كبيرة. وإذا كنت لا تملك هذا الرصيد، فلا تيأس. فهناك طرق قليلة يمكن أن تتجه إليها؛ لتضع بذرة النبات (المعني بالنبات: أنت) لينمو بإخلاص.

## ابْنِ لنفسك محيطاً إيجابياً:

حين سألوا جان سينجر Jan Singer، رئيسة مجلس إدارة شركة صناعة الملابس سبانكس Spanx، عن النصيحة التي من الممكن أن تسديها لخريجي الكلية الجدد، قالت: «لا تتوقف عن التعلم أبداً. فإذا توصلت إلى معرفة كل شيء، فأنت في حكم الموتى، بل يجب عليك أن تكون منفتحاً، ويجب أن تستمع وتتعلم. وقد تشعر بالإجهاد قليلاً من كل ما تعلمته في الجامعة، ولكن عليك أن تجد ما الذي يشعل الطاقة لديك، وما يجعلك تستمر في التعلم»[١٠].

قد لا تكون لديك فرصة جيدة؛ للعمل في منظمة تلتزم بعمق بزرع ثقافة القيادة، أو في أماكن تتاح فيها فرص رسمية للتدريب على القيادة وتطويرها. وبغض النظر عن ذلك، فهذا لن يغير الواقع. إن أفضل القادة يتقنون تطوير مهاراتهم باستمرار، وسيكون عليك أن تبني نفسك في المكان المناسب لك وتطور مهاراتك؛ لزرع ثقافة القيادة حيثما تكون.

فكيف تقوم بعمل هذا؟ استخدم ثقافة صفات القيادة كخطوط عامة؛ لبناء السياق الخاص بك. فعلى سبيل المثال، من هم الناس الذين من حولك وتثق فيهم، وما الذي يمكنهم عمله لدعم رحلة تطوير القيادة لديك؟ مع من يمكنك أن تكون منفتحاً وصادقاً تجاه نقاط القوة لديك، ومجالات التحسن لديك كقائد؟ من الذي تعرفه ولديه الخبرة التي من الممكن أن تتعلم منها، وكيف يمكنك أن تستفيد من خبرته ثم في النهاية تستفيد من

شـبكة علاقاته؟ أين توجد الفرص المتاحة لديك للحصول على نوع ما من التغذية الراجعة على مستواك الحالي من المهارات كقائد؟[11].

كيف يمكنك أن تدعم نفسك في تحمل الخطر. من الممكن أن تقوم بارتكاب خطأ، وأن تخـرج عن المجال الذي تجد فيه راحتك؟ فكر في اتخـاذ خطوات صغيرة بدلاً من القفزات الكبيرة، أو حتى خطوة واحدة في الوقت الذي تصل فيه حقيقة لتوسيع قدراتك. فإذا كنت تعرف بعض الناس الذيـن تعتقد أنهم مريحين جداً في الابتكار وتحمل المخاطر، كن معهم وتحـدث عـن كل ما يقومون بعمله، وعما قد يكونون قادريـن على عمله (أو الإفلات من عدم القيام به). فكلما زادت جديتك في التعلم، زادت الأسئلة التي يجب أن تطرحها.

بالإضافـة إلى التفكير في أفضل تجربة للقيادة الشـخصية لديك، فكـر في أفضل القادة الذين عرفتهم. ابحث عنهم واسألهم أن يشاركوك رحلات التعلم. كيف تعلموا القيادة أو تطوير مهارات محددة للقيادة؟ ما هي النصيحة التي يمكن أن يوجهوها إليك؟ من الأفضل أن تستكشف إذا كانوا راغبين في مساعدتك على تطوير نفس الكفاءة.

تتمثل الفكرة الأساسـية هنا في أنه إذا أردت للنبات أن ينمو ويزدهر، فيجب عليك أن تبني مكاناً مناسـباً له، بحيث تنمو البذرة وتتحول إلى جذر وسـاق، ويجب أن تقوم بعمل نفس الشيء لنفسك من أجل نجاحك كقائد.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرسـالة الأساسـية لهذا الفصل في أن السياق يؤثر على تطورك وازدهارك كقائد لوقت طويل. فالبيئات التي تجد فيها الثقة والاحترام بيئات مهمة، حيث إن هذه البيئات تمثل فرصاً للتعلم، ودعماً للخطر والفشـل، كما أنها تمثل قدوة لمن يمكنهم أن يتعلموا أكثر عن القيادة التي يُحتذى بها، ويجب أن تتحمل مسؤولية تطوير ثقافة القيادة لديك.

## تدريب ذاتي:

عليك أن تجد شـخصاً آخر مثلك لديه اهتمام بالتعلم. وبالرغم من أنك تريد أن تركز عـلى القيادة، وقـد ترغب في تعلم نفس الـشيء أو شيء آخر، فإن هـذا الأمر ليس مهماً،

ما دام لديكـم التزام تجاه التعلـم. كونوا شركاء تتحملون المسـاءلة (أو زملاء في التعلم). قم باختيـار إحـدى الإجراءات التطويريـة، التي حددتها من قبل في ملـف القيادة لديك، وحـدِّث شريكك عما تريـد أن تتعلمه ولماذا هو مهم. حدد إجراءات محددة سـتتخذها خـلال فـترة تتراوح بين ٣٠-٩٠ يوماً، ثـم بعد ذلك حدد تاريخاً عـلى مفكرتك يمثل الموعد الذي تتواصل فيه معهم شخصياً (وهذا هو المفضل)، سواء كان ذلك بالهاتف أو أية وسيلة إلكترونية. وسيكون العمل الوحيد لشريكك في المساءلة هو أن تسأله: «هل فعلت ما قلت: إنك سوف تفعله؟». ومن ثم، يمكن لكلٍ منكما أن ينطلق من هناك.

## ملاحظات:

١- نســتخدم مصطلح الســياق حســبما تصفه أســتاذة علم النفس من جامعة هارفارد إلين لانغر Ellen Langer. وللاطلاع على مناقشــة تفصيلية حول السياق حسبما تصفه إلين، انظر: Ellen J. Langer, Mindfulness, 25th anniversary ed. (Boston: Da Capo Press, 2014), 37–43. ولغايات هذا الكتاب، فإننا نســتخدم الســياق بحيث يكون مرادفاً للبيئة.

2- Art Kleiner, “Ellen Langer on the Value of Mindfulness in Business,” Strategy + Business, February 9, 2015, www.strategy- business.com/ article/00310?gko=73023&cid=TL20150219& utm_ campaign= TL20150219.

3- Langer, Mindfulness, 81.

يمكنك القراءة عن تجارب رائعة أخرى في: Ellen J. Langer, Counterclockwise: Mindful Health and the Power of Possibility (New York: Ballantine Books, 2009).

4- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 24

تعريف شاين الرسمي للثقافة هو: «يمكن تعريف ثقافة المجموعة على أنها نمط من الفرضيات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة، عندما قامت بحل مشكلاتها الخاصة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت تماماً لتعتبر صالحة، وبالتالي تدرس لأفراد جدد باعتبارها الطريقة السليمة لاستيعاب وتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات» (Schein, 2010, p. 18).

5- Senn Delaney. N. d. Why Fostering a Growth Mindset in Organizations Matters. 2014. Accessed March 12, 2016. http://knowledge.senndelaney.com/docs/thought_papers/pdf/stanford_agilitystudy_hart.pdf.

٦- تم إجراء الاستطلاع في منتدى تحديات القيادة The Leadership Challenge Forum، في يونيو ٢٠١٥، وانطوت على ٢٢٥ مربياً في مجال القيادة وكذلك مدربين.

7- Aon, Aon Hewitt Top Companies for Leaders: Research Highlights 2015, accessed February 6, 2016, www.aon.com/ human-capital- consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitttop-companies-for-leaders-highlights-report.jsp.

يجد استطلاع مجموعة هاي Hay Group's Survey بالمثل، أن «أفضل الشركات للقيادة تتخذ منهجاً أكثر مبادرة وأكثر تنظيماً تجاه تطوير الناس». انظر: Hay Group, Best Companies for Leadership 2014: Executive Summary, 2014, https://www.haygroup.com/bestcompaniesforleadership/downloads/Best_Companies_for_Leadership_2014_ Executive_ summary.pdf.

8- Sarah Houle and Kevin Campbell, “What High-Quality Job Candidates Look for in a Company,” Gallup, January 4, 2016, www .gallup.com/businessjournal/187964/high-quality-job- candidateslook-company.aspx.

9- Matthias J. Guber, Bernard D. Gelman, and Charan Ranganath,“States of Curiosity Modulate Hippocampus-Dependent Learning via the Dopaminergic Circuit,” Neuron 84, no. 2 (2014): 486–496.

10- Adam Bryant, “Jan Singer of Spanx: Using Votes to Guide a Group,”Corner Offce, New York Times, September 26, 2015, www.nytimes.com/2015/09/27/business/jan-singer-of-spanx-using-votesto-guide-a-group.html?ref=business.

١١- يمكــن أن تجــرب مجانــاً منظومــة ممارســات القيــادة الذاتيــة عن طريــق الدخــول إلى الموقــع الإلكتروني: www.leadershipchallenge.com/lpi-trial.aspx.

# الفصل التاسع عشر
# تعلم القيادة يجب أن يكون عادة يومية

كانــت لدينا فرصة طيبة لعمل ورشــتي عمل مع جيم ويتيكــر Jim Whittaker، أول أمريكي يتمكن من تســلق قمة جبل إيفرســت Mt. Everest، أعلى جبل على سطح الكرة الأرضيــة. قاد جيم أيضاً أول فريق من الأمريكان إلى قمة بلغ طولها ٢ كيلو متر، وهي ثاني أعــلى قمة جبل في العالم. ولم يكن فقط مجرد متســلق للجبــال؛ فبين مغامراته في البراري، استطاع جيم قيادة قاربه لمسافة ٢٤٠٠ ميل في فيكتوريا Victoria، إلى سباق ماوي الدولي لليخــوت Maui International Yacht Race، واســتطاع أن يقوم برحلة بحرية لمســافة ٢٠,٠٠٠ من واشــنطن إلى أســتراليا أربع مرات. جيم أيضاً تنفيذي ذو خبرة، قضى ٢٥ سنة في شركة ريكرياتشــنال إيكويبمنــت (آر إي آي) .Recreational Equipment Inc، وكان صاحب المبادرة الأولى كأول موظف يعمل ســاعات دوام كامل، وأخيراً اعتزل العمل كرئيس وكرئيس لمجلس الإدارة.

وبعد كل المغامرات التي قام بها، فحين يتحدث جيم عن خواطره في حياته، يقدم هذه الملاحظة: «لم يكن هناك شيء يمكن عمله مع البحث عن التشويق. فالعمل كان لاستغلال كل لحظة، ولتوســيع حدود حياتك، وعن رغبتك في التعلم باســتمرار، وأن تضع نفســك في مواقف يكون فيها التعلم ممكناً، وقد تكون في بعض الأحيان مهددة لحياتك. فحين تكون على حافة الخطر، وكل شيء حولك في خطر، فهذه أفضل حالة ممكن أن تتعلم فيها وتنمي من قدراتك»[1].

وثبــت جيــم قاعدة فحواها أن أفضل قــادة لا يقومون بعمل مــا يقومون بعمله، من أجل القوة أو نيل الشــهرة أو التشويق، بل للتعلم وتنمية القدرات، وللاستفادة بأقصى قدر مما لديهم نحــو الآخرين ومجتمعاتهم ومنظماتهم. «فكونك تملك الرغبة في التعلم دائما» هو ما نناقشه في هذا الكتاب. فالكتاب يدور حول بذل أقصى جهد لانتهاز أي فرصة لتعلم القيــادة. فالكتاب يدور أيضاً حول توســيع قدراتك، وأن تكون راغباً في التعلم باســتمرار،

بالرغــم من التحديــات التي تواجهك، كما يخوض الكتاب في تعلــم كيف تتخطى قدراتك، وتطلب أكثر بقليل من نفسك.

فالخطــوة الأولى لصعود ذلك الجبل لكي تصبح أفضل قائد، هي أن تكون مســؤولاً عن تطوير قدراتك القيادية. وكما ذكرنا في الفصل الثامن عشر، سيكون الأمر مثالياً لو امتلكت كل منظمة ثقافة القيادة، وإذا كان كل قائد عملت معه مثالاً يُحتذى به. وعلاوة على ذلك، فمطلوب منك أن تكون الشخص الذي يتضمن جدول أعماله وقتاً للتعلم.

## اجعل تعلمك للقيادة عادة يومية:

علمنا هاري كارمير Harry Kraemer، رئيس مجلس الإدارة السابق، والرئيس التنفيذي لشركة باكستر انترناشــيونال Baxter International، والذي يعمل في الوقت الحالي أستاذاً إكلينيكياً في كلية كيلوج للإدارة Kellog School of Management بجامعة نورثويســترن Northwestern University، الكثــير عما يعنيه أن نأخذ التعليم على محمل الجد. فكان كل يوم -حيث اعتاد مع نهاية كل يوم، وبعد انتهاء عمله والأنشطة الأسرية التي يقوم بها- يقــضي من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة يكتب فيها خواطره عــن «اليوم المنقضي، والأثر الذي تركه في هذا اليوم، والأثر الذي تركه الآخرون عليه»[٢]. كان يسأل نفسه بعض الأسئلة عما قال إنه سوف يقوم بعمله، وما قام بعمله فعلاً، وما هو العمل الذي تم بشكل جيد، وما هو العمل الذي لم يتم، وما هو العمل الذي يقوم به بشــكل مختلف، وما الذي قام بتعلمه وترك أثراً على تقدمه في حياته، وهكذا. والتأمل في اليوم الذي انقضى، ليس شــيئاً كان هاري قد بدأ القيــام به حديثاً، بل دأب هاري على القيــام بذلك على مدى ٣٥ عاماً بصفة يومية وبدون انقطاع. أي أنه قام بهذا العمل ١٢,٥٠٠ مرة. فهذه العادة لهاري عادة ممتازة.

قــام هاري في بدايــة حياته المهنية بصناعة أفضل عادة يوميــة يمكن أن يقوم بها قائد، فيقول: «لا أحد يقول إنه لا يمكنه أن يصبح الأفضل». ومن هذا المنطق في حياتي، أصبحت المدير المالي، ورئيس مجلس إدارة شركة صحة عالمية رأســمالها ١٢ مليار دولار، بجانب فترة عمل توليت فيها منصب رئيس باكســتر انترناشــيونال. والآن، أعمــل كشريك تنفيذي مع شركاء ماديســون ديربــورن Madison Dearborn Partners، وهي شركة قطاع خاص في

شيكاغو. وبصرف النظر عن النجاح الذي كنت محظوظاً في تحقيقه، ظللت ملتزماً بتقديم أفضل ما عندي على نفس المستوى الذي بدأت به، في وظائف صغيرة في أماكن صغيرة منذ عدة عقود»[٣].

أكثر الطرق الجيدة وذات الفائدة الكبيرة، والتي يمكنك من خلالها أن تتحمل مسؤولية أعلى، هي أن تجعل تعلمك لتكون قائداً أفضل عادة يومية لك؛ هي كما فعل هاري. فلا يجب أن تكون عادتك التعلمية اليومية مثل هاري، ولكنك تحتاج إلى أن تملك العمليات التي تتسم بنفس الانتظام من حيث القيام بها.

يَعرف لويس هويس Lewis Howes شيئاً أو شيئين عن العادات. فهو لاعب كرة قدم محترف سابق، وأحد الأبطال الرياضيين في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه عضو في فريق كرة اليد الوطني الأمريكي للرجال، وهو أيضاً مالك مدرسة النبلاء The School of Greatness، وكان قد تصدّر أفضل مائة من رواد الأعمال دون سن الثلاثين. يذكر لويس النقطة التالية عن العلاقة بين أن تصبح قائداً يُحتذى به وتطوير العادات: «أن تكون عظيماً، فإن هذا لن يكون نتاجاً لمجال حصري تمتلكه من الموهبة. فالعظمة هي نتاج رؤى لأشخاص يحافظون عليها، ويركزون عليها، ويؤمنون بها، ويعدوها. فهي عادة وليست هبة تولد بها»[٤]، ويكرر قائلاً: العظمة عادة، وليست هبة تولد بها، ويتابع لويس القول: «فيما يلي ما يمكن أن تقوله عن العادات الإيجابية وكيف تمارسها، طالما كانت هذه العادات مفيدة بالنسبة لك وتساعدك، وما يهم هو الالتزام بها والقيام بتأديتها يومياً. فالأمر مثله مثل تطوير أي نشاط كبير، حيث يدور حقيقة حول القيام بالعمل، والمشاركة في عادات إيجابية من خلال الالتزام بروتين محدد»[٥]. ومن بين هذه العادات التي سجلها لويس، هي «استيقظ مبكراً واحمد الله أنك ما زلت على قيد الحياة اليوم»، و «قم بترتيب سريرك»! وذكر على قائمته اليومية أيضاً: «اعمل مع مدرب ومعلمين خصوصيين» و«تعلم الحصول على معلومات ومهارات جديدة من خلال الاستشارة»[٦]. قد لا تبدو هذه العبارات عبارات للعظمة، ولكنها للويس. ففكرته التي يريد إيصالها هنا، هي أنه يريد أن يصبح الأفضل في أي شيء، ويجب أن تشارك في أعمال روتينية تدفعك إلى الأمام في تحقيق أهدافك، وهذه الأشياء ليست صعبة في حد ذاتها، ولكن الأمر الصعب فيها هو أن تقوم بعملها يومياً.

فتعلـم القيادة ليس شـيئاً ما تضيفه إلى جدول أعمالك المزدحـم الذي قمت بإعداده. وتعلم القيادة ليس شيئاً ما نقوم بعمله في العطلة الأسبوعية، أو مرة شهرياً وأنت في قيلولة، وتعلم القيادة ليس شيئاً ما تحصل عليه باستقطاعه من التقويم في الأوقات الصعبة، وتعلم القيادة ليس شـيئاً ما تقوم بعمله تلقائياً وبشـكل غريزي، وفقاً لأولوياتك اليومية. فتعلم القيادة شيء يحدث بشكل روتيني، مثل: تصفحك للإيميل، أو إرسال نص إلى زميل، أو عقد اجتماع. إنه شيء ما تعتقد أنه ضروري لنجاحك الشخصي، مثله مثل تمارين اللياقة البدنية؛ يجب أن تقوم به يومياً لتجني ثماره.

## العادات ودورها في تشكيل حياتنا:

يوضح مراسـل نيويورك تايمز New York Times تشـارلز دوهيج Charles Duhigg بالقول: إن تشكل العادة يحدث ضمن حلقة تتألف من ثلاث خطوات: «الخطوة الأولى، هي أن هناك إشارة يستقبلها دماغك، وتخبره أن يتصرف بطريقة آلية، وتخبره أيضاً بالعادة التي من الممكن أن يسـتخدمها. ومن ثم، فإن هناك نظاماً روتينياً، ومن الممكن أن يكون هذا النظام بدنياً أو ذهنياً أو عاطفياً. وأخيراً، هناك مردود بالثواب أو المكافأة، والذي سيساعد دماغك في تحديد إذا ما كانت هذه المكافأة بالتحديد، تسـتحق أن تتذكرها في المسـتقبل. وبمرور الوقت، ستصبح هذه الحلقة المكونة من الإشارة، والنظام الروتيني، والمكافأة تلقائية أكـثر»[٧]. ووفقاً لما ذكره تشـارلز عن القاعدة الذهبية لتغيير العـادة: «لا يمكنك التخلص من عادة سـيئة، بل يمكنك فقط استبدالها بعادة أخرى»[٨]، ويمكنك استخدام نفس طريقة الإشارة الصادرة إلى الدماغ والمكافأة، ولكنك تغير الروتين فقط، ويمكنك أيضاً توظيف نفس الخطوات الثلاث؛ لبناء عادات جديدة حينما لا تكون موجودة في الوقت الحالي.

وبالنسبة لهاري كاريمير، فإن الإشارة هي الوقت الهادئ في نهاية اليوم. والنظام الروتيني يستغرق من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة من تسجيل الخواطر، باستخدام مجموعة قياسية من الأسئلة. أما المكافأة، فهي التعلم، وتكرار تلك العملية يومياً يرسخها كعادة.

من المهم أن تفهم الآلية التي تتم بها كيفية عملك لهذه العملية بالنسـبة لك؛ لأنه كما ذكرت كريتشـين روبين Gretchen Rubin في كتابها: «أفضـل من ذي قبل Better Than Before»، أن «العـادات هي البناء المعماري غير المرئي لحياتنـا اليومية. فنحن نكرر ٤٠٪

من ســلوكنا تقريباً يومياً. ولذلك، فإن عاداتنا هي التي تشــكل حاضرنا ومســتقبلنا. فإذا قمنا بتغيير عاداتنا، فســنغير مــن حياتنا»[٩]. إنها عبارة جريئة، مثــل: أكل الحلويات عند الشعور بضيق، مع عادة جديدة، مثل: الذهاب في نزهة على الأقدام، حيث إن ذلك التصرف البســيط سيعمل على تحســين الصحة على المدى البعيد. فإذا استطاع شخص التخلص من عــادة قديمة، تتمثل في مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم، ليحل محلها عادة جديدة تتمثل في الاســتماع باهتمام، فإن تلك العادة الجديدة ستحسن من فاعلية القيادة على المدى البعيد. وإذا اســتطاع شــخص ما تغيير العادة السلبية بالتحدث إلى نفسه، عند مواجهة تحدي عن طريق الثبات الإيجابي، فإن تلك العادة الجديدة ستحسن من تعلمه القيادة.

ولكن الشرط في هذه الحالات هو الأساس. فتبنّي عادات جديدة، والتخلص من عادات قديمــة لن يكون بالعملية الســهلة. فأقــل من نصف القرارات في العام الجديد، اســتغرق اتخاذها أكثر من ســتة أشهر. وأي شخص سيدرس تشــكل العادة سيقول لك: إنه لا يوجد نمــوذج واحــد يمكن تطبيقه عــلى الجميع. ويجب أن تحدد لنفســك الإشــارات والروتين والمكافــآت المناســبة لك. والنقطة الأكــثر أهمية هي: يجب أن يكون تعلــم القيادة جزءاً لا يتجزأ من حياتك اليومية. أي أنه يجب أن يكون عادة.

توصــل الباحثون إلى أن ما يجعل الناس يشــعرون بالتحفيز، هو أنهم يجعلون تقدمهم اليومــي حتى ولو كان تقدماً محدوداً، عملاً ذا مغزى[١٠]. فالناس يشــعرون بأكبر قدر من الطاقة والمشاركة والمتعة والإبداع، في الأيام التي يرون فيها تقدماً في حركة شيء ما له مغزى بالنســبة لهم. فتكوين العادات الجيدة، يمكّنك من تقييم مدى التقدم الذي تحققه يومياً، وسيساعد في تحفيزك لعمل شيء ما أكثر أهمية.

## بناء عادات جيدة يعتمد على تبنّي موضوعات مهمة:

كتب مارشال جولد ســميث Marshall Goldsmith، المدرب التنفيذي والمؤلف، الذي عمــل مع أكثر مــن ٨٠ من أعضاء مجلس الإدارة من بعض أفضــل شركات العالم، مع مارك رايتر Mark Reiter في كتابهما الذي يحمل عنوان: «المحفزات Triggers»: إن طرح الأسئلة النشطة يومياً يشكل «نقلة سحرية». فهي طريقة بسيطة جداً، ولكنها قوية؛ لمراجعة كيف كان أداؤك كل يــوم من حيث التزامك بعمل شيء ما لتكون قائداً أفضل. «فطرح الأســئلة

على الذات بسيط جداً، ويمكن أن يُساء فهمه بسهولة أيضاً، وهو غير متبع كثيراً؛ إذ إنه يغير كل شيء»[١١]. إنه عادة يومية تحدث تغييراً كبيراً في التمسـك بخططك، حتى تصبح أفضل قيادة بالنسبة لك.

وإذا تطرقنا إلى الأسـئلة النشطة، نجد أن مارشال يوصي بأن تبدأ السؤال بـ «هل بذلتُ قصارى جهدي لـ.....»، متبوعاً بما هو الإجراء الذي تنوي أن تأخذه. فهذا الشكل من الأسئلة يدفعك لأن تفكر في معايير الأداء العالية. فهو سؤال نشط عن شيء ما قمت بعمله، وذلك مقارنة بالأسـئلة السـلبية، ويقصد بذلك الأسئلة التي تسـأل عن حالة ساكنة. على سبيل المثال، هذا السـؤال: «هل لديك أهداف واضحة؟» يعتبر سؤالاً سلبياً؛ فهو يسأل عما تكون أو لا تكون عليه الحالة الراهنة. وكنسخة نشطة منه، يمكننا أن نقول: «هل بذلتَ قصارى جهدك لتحديد أهداف واضحة لنفسك؟»[١٢].

ولاختبار أثر الأسـئلة النشطة، قام مارشـال وكيلي غولدسميث، أستاذ التسويق بجامعة نورثويسترن Northwestern University، بإجراء دراسة ضابطة يمر فيها موظفون ببرنامج تدريبـي، يشركهم في العمل والمنزل. تكوَّن التدريب من برنامج لمدة سـاعتين، ويتم عقده يوميـاً على مدى عشرة أيام متتالية. سـأل الباحثون مجموعة من المشـاركين في نهاية كل يوم أربعة أسـئلة سـلبية، مثل: «ما مدى شعورك بالسـعادة اليوم؟»، ثم سألوا المجموعة الأخرى أربعة أسـئلة يومياً على مدى عشرة أيام متتالية بعد التدريب، ولكن الأسئلة كانت من الأسـئلة النشـطة، مثل: «هل بذلت قصارى جهدك لتكون سـعيداً؟». وفي بداية فترة الأسبوعين، ومرة أخرى في النهاية، سأل الباحثون مجموعة المراقبة، التي لم تتلق أي تدريب، أربعة أسئلة عن: «مستويات السعادة، والمعنى، وبناء علاقات إيجابية، والمشاركة»[١٣].

وبعـد عشرة أيام، وكما يمكنك أن تتوقع، أظهرت المجموعة الضابطة القليل من التغيير، بالنسـبة للخط الأساسي الذي كانوا عليه قبل أسبوعين. وبالرغم من أن كلاً من مجموعتي الأسـئلة السلبية والأسـئلة الإيجابية قد أظهرتا تحسـناً إيجابياً، فإن الأسئلة النشطة كانت فعاليتها ضعف الأسـئلة السـلبية. وأثبتـت هذه النتائج أن المتابعـة المحدودة أفضل من لا شيء، ولكن طرح الأسئلة النشطة كان له أثر أكبر مقارنة بالأسئلة السلبية.

يقــضي القادة الكثير من الوقت في محاولة تغيير المنظــمات وأفرادها. وبالرغم من أن التغيــير هو عمل القادة، فإنه عنــد تطبيق التغيير، افتقد القادة رؤيــة حقيقة فحواها أن ســلوك الفرد فقط بمفرده، هو الذي من الممكن أن يراقب الطريق الذي يســلكه. فتغيير سلوكك وبناء مهارات جديدة ليس بالعمل السهل. فهي عملية صعبة جداً. ولذلك، يجب أن يكون تعلمك القيادة عادة تمارسها. فالعادات الجيدة تمهد الطريق للقيادة المثالية. وأياً كان الروتين الذي تختاره لنفســك -سواء كانت خواطر يومية، أو أسئلة ذاتية يومية، أو أي شيء آخر- فإن دور المشاركة اليومية في تعلم القيادة ضروري؛ لتصبح في أفضل صورة ممكنة تتمناها لنفسك كقائد.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصــل في أن أفضل القادة يعرفــون أنه يجب عليهم أن يتعلموا باســتمرار، وأن تعلمهم القيادة مســعى طويل الأمد، ولا يهم عدد القمم التي صعدت إليها، ولكنهم يعرفون أنه يجب أن تأخذ خطوة يومياً تجاه التحســن، كأن تســجل خاطرة في وقت ما، وتوجه سؤال في وقت ما، ودرس في وقت ما. وحين يقال كل شيء ويتم عمل كل شيء، فأنت الشــخص المســؤول عن تعلم شيء ما جديد يومياً، وعن عادة تقييم تقدمك يومياً.

## تدريب ذاتي:

ابدأ أولاً بسؤال نفسك يومياً بعض الأسئلة النشطة. وبالاعتماد على نظام مارشال، فيما يلي خمسة أسئلة يمكنك أن تستخدمها لاختبار مدى تطبيقك لأساسيات تعلم القيادة:

١- هل بذلتُ أقصى جهد لدي لأظل إيجابياً تجاه قدراتي اليوم؟

٢- هل بذلت أقصى جهد لدي لأركز على إمكانيات المستقبل المثيرة اليوم؟

٣- هل بذلتُ أقصى جهد لدي ووسعتُ من قدراتي اليوم؟

٤- هل بذلتُ أقصى جهد لدي لأتعلم من الآخرين اليوم؟

٥- هل بذلتُ أقصى جهد لدي لتطبيق مهارة قيادة جديدة اليوم؟

بصرف النظر عن إجابتك على هذه الأسئلة سواء كانت بنعم أو لا، فكر في السبب الذي جعلك تجيب بهذه الإجابة. فإذا أجبت بنعم، سـجل في ملف قيادتك ما قمت بعمله، مما مكّنك من الاسـتمرار في عمل هذه الأشـياء التي تؤكد أنك بذلت أقصى جهد لديك. وإذا كانت الإجابة بلا، فكر فيما تسـتطيع أن تقـوم بعمله، بحيث يمكنك أن تقول نعم في المرة القادمة.

حاول صياغة أسـئلتك النشـطة: «هل بذلت أقصى جهد لـدي؟». طبق هذه الطريقة على احتياجاتك المحددة للتعلم. وفي نهاية اليوم، قم باسـتخدام مقياس من (١) متدني إلى (١٠) عالي، وقيم نفسـك في ملف القيادة لديك عن الكيفية التي رددت بها على كل سؤال. تتبع تقدمك في العمل. فالمهم في طرح أسئلتك اليومية ليس أعداداً محددة، بل حقيقة أنه يمكنك القيام بهذا العمل كعادة يومية.

إذا كان ممكنـاً، حـاول أن تجد شـخصاً تعرفه وتثق به؛ ليكـون شريكك في عمل هذا، وأخبر هذا الشـخص أنك تعمل في تشـكيل عادة جديدة لديك، وأنك تحتاج إلى مساعدته. اطلب من هذا الشخص أن يتصل بك يومياً لمدة تتراوح بين ٣-٥ دقائق، واسأله: «هل بذلتَ قصارى جهدك لـ.....؟». قيم نفسك على المقياس من ١-١٠، وأخبر هذا الشخص ما الدرجة التي منحتها لنفسـك وما هو السـبب. بالطبع، قد يكون شريـكك أحد زملائك في العمل، ويمكنكما أن تقوما بهذا العمل يومياً لمدة خمس دقائق. وفي حالة الاتصال أو الحديث مع شـخص ما لا يعمل، اسـتخدم هاتفك الذكي لمسـاعدتك. ضع تنبيهاً ينبهك في هاتفك، على أن يتم تنبيهك يومياً بجرس تنبيه. وحين يتم تنبيهك، توقف واسـأل السـؤال الذي قمت باختياره. والمهم أن يتم تكرار العمل يومياً حتى يتم التغيير. ولهذا السبب، نسميها عادة.

# ملاحظات:

1- Jim Whittaker, A Life on the Edge: Memoirs of Everest and Beyond,50th anniversary ed. (Seattle: Mountaineers Books, 2013), 16.

2- Harry M. Jansen Kraemer Jr., From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 15.

3- Harry M. Jansen Kraemer Jr., Becoming the Best: Build a World- Class Organization Through Values-Based Leadership (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015), 12.

4- Lewis Howes, The School of Greatness: A Real-World Guide to Living Bigger, Loving Deeper, and Leaving a Legacy (New York: Rodale). Emphasis in Original.

5- Howes, School of Greatness 161.

٦- نفس المرجع السابق، ١٦٣-١٦٤.

7- Charles Duhigg, The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and in Business (New York: Random House, 2012), 19.

8- Duhigg, Power of Habi, 62.

في ملحــق كتــاب «دليل القارئ نحو اســتخدام هــذه الأفــكار» A Reader's Gudie to Using These Ideas، ٢٧٥-٢٨٦، هناك توجيه مفيد حول كيفية تجربة طرق تغيير أو تطوير العادات.

9- Gretchen Rubin, Better Than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives (New York: Crown Publishers, 2015), xi.

10- Teresa Amabile and Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

11- Marshall Goldsmith and Mark Reiter, Triggers: Creating Behavior That Lasts—Becoming the Person You Want to Be) New York: Crown Business, 2015), 103.

12- Goldsmith and Reiter, Triggers. 103.

١٣- نفس المرجع السابق، ١٠٩-١١٠.



# الجزء السابع
# التزم بأن تكون الأفضل

يتمثل إثبات أنك تعرف ما هي القيادة، بقدرتك على التحلي بها. فالقيادة ليست فقط في صناعة القرارات التي تتخذها، ولكنها تتعلق بالعمل بالقرارات التي تقوم باتخاذها.

إن أفضل طريقة للقيام بهذه الإجراءات، هي أن تقوم بعمل أشـياء قليلة يومياً، تكون سبباً في حدوث تقدم هادف في عملك كقائد. فالأعمال الصغيرة تتراكم وتزود صاحبها بقوة دفـع. ويجب أن تختار بحرية الإجراءات التـي تتخذها، وأن تُطلع العامة على اختياراتك، ومـن ثم تتأكد أنه من الصعب أن تعكس الدورة. وحين تتخذ هذه الخطوات، فأنت تضع أساس الالتزام لكي تصبح في أفضل صورة للقائد يمكن أن تكون عليها.

من الصعب أن تصبح قائداً يُحتذى به في أي مسـعى لك، ولا يمكن اسـتثناء القيادة من هذا. فجعل أشـياء غير عادية تحدث فعلاً، سـيتطلب أيضاً جهوداً غير عادية. فهناك دَينٌ كبير سـتفي به إذا أردت أن تدفع الثمن. فكن مسـتعداً لعمل تضحيات، بل للمعاناة في بعض الأحيان إذا كنت تطمح إلى أن تكون مثالياً.

ولكي تصبح القائد الأفضل، يجب أن تكون مثالياً ومفعماً بالأمل تجاه مستقبلك. فتوافر المسـتويات العالية من الطاقة الشخصية والحماس الشخصي ضروري. وهناك طريق لذلك، ولكن يمكنك تعزيز رحلة تطور القيادة لديك فقط حين تملك الإرادة أيضاً.

وفي نهاية الفصل، فإننا نحثك على القيام بما يلي:

- قم بعمل ما قررت أن تقوم بعمله.
- اعمل بجدية وتقدم إلى الأمام بخطوات صغيرة.
- حافظ على التزامك.
- احتفظ بالأمل.


٢٣٦

# الفصل العشرون
# العبرة في الخاتمة، وليس في البداية

في هذا الكتاب نجد أن الأصول الخمسة التي ناقشناها، تزود إطار السياق الذي تستطيع أن تصبح من خلاله قائداً، بأفضل صورة وعقلية تشجع على النمو والتطور المستمر.

ولــكي تصبح الأفضل، عليك أن تؤمن أنك تســتطيع أن تكــون الأفضل. ويجب أن تملك القــوة والقــدرة على أن تكون قائــداً يُحتذى به، وتحتاج إلى أن تؤمــن بذلك من أعماقك. فلا تدع أي شــخص يحدثك بأي شيء مختلف. ويجب أن تطمح إلى التفوق؛ فأنت بحاجة إلى مجموعــة من القيم وإلى رؤية أكبر من رؤيتــك الحالية، وتحتاج إلى التفكير على المدى البعيد، وتحتاج إلى أن تتحدى نفســك؛ لتتخطى مســتواك الحالي من الأداء والخبرة بطرق جديــدة ومختلفة لعمل الأشــياء، إذ تبدأ فرص النمو من عــلى حافة أقصى درجات الطاقة لديــك، ويجب أن تحصل على الدعم في التعلم والنمو. فتعلم القيادة ليس شــيئاً ما تقوم بعمله بنفســك؛ فأنت تحتاج إلى أفراد آخرين لمســاعدتك على أن تصبح الأفضل. وأخيراً، يجــب أن تتدرب برويّة وبشــكل مقصــود. فوصولك لأفضل ما لديــك يحتاج إلى تدريب، والتدريب يحتاج إلى وقت، ويجب أن تجعل من التعلم عادة يومية.

فجعــل التعلم عــادة يومية هو نقطة البداية. ومع ذلك، هنــاك ما هو أكثر؛ لأن الأمر لا يتعلــق فقط بالكيفية التي تبدأ بها، ولكنه أيضاً يتعلق بكيفية إنهائه. ومثل أي شيء في الحياة، فالدليل على أنك تقوم بالقيادة، وأنك تقوم بالعمل بشــكل جيد، سيكون قائماً على الإجراءات التي تتخذها، ليس في اليوم الأول فقط ولكن أيضاً في اليوم الأخير.

## القيادة أفعالٌ وليست أقوالاً:

كانت هناك اثنتا عشرة ضفدعة يجلســن على قطعة من الخشــب. قررت سبع ضفادع منهن أن يقفزن في بركة من الماء. كم ضفدعة بقيت على قطعة الخشب؟

مــا هــي إجابتك؟ هل هي ســبع، خمس، اثنتا عــشرة، أو لا صحيح مــما ذكر؟ الإجابة الصحيحة هي اثنتا عشرة، لماذا؟ لأن السبع ضفادع قررن فقط أن يقفزن، ولكنهن لم يقمن فعــلاً بالقفز. فهناك فــرق كبير جداً بين اتخــاذ القرار والقيام بالعمــل. وكما يقول المثل القديــم: «أن تعرف ولا تعمل، فهذا يعني أنك لم تعرف بعد». ولهذا الســبب، فإن القليل من الأشخاص يحتفظون بقراراتهم لفتره طويله، وحتى للسنة الجديدة. ويمكنك أن تقرر أن تعيش حياة أكثر صحية لتقلل وزنك، وأن تتدرب أكثر يومياً، وأن تحافظ على نفس مستوى اســتهلاك الســعرات الحرارية لديك، ولكن هذا ليس نفس الشيء فيما لو قمت بفعل كل هذه الأشياء يوماً بعد يوم دون انقطاع.

وينطبق نفس الشيء على القيادة. فالتعلم حول القيادة والقادة ليس مثل أن تقوم بتولي القيادة بنفســك. فقرارك أن تصبح قائداً يُحتذى به، ليس نفس أن تتولى القيادة بنفســك. فتولي القيادة يعني أن تقوم بالعمل، ويجب أن تتولى القيادة لكي تصبح قائداً. في الواقع، فإن إحدى النتائج التي تتســق مع بحثنا أنه لكي يقبلك الآخرون ويقرون بمصداقيتك، فيجب أن تعمل ما تقول إنك ســوف تقوم بعمله[1]، ويجب أن تفي بوعودك، وتحافظ على التزاماتك، وأن تعمل بما لك أكثر مما تتكلم عنه؛ فسيكون صدى أعمالك أكثر بكثير من كلماتك.

ويلزمك أن تجعل القيادة عادة يومية. فأنت تحتاج إلى عمل شيء ما يومياً لتتعلم أكثر عن عمل القيادة، وتحتاج إلى أن تضع هذه الدروس حيز التنفيذ يومياً، وتحتاج إلى خوض التجربة، وأن تثبت أنك تعرف كيف تطفو على السطح. وبمرور الوقت، ستصبح أكثر قدرة على العوم.

يتأمل سيرجي نيكيفوروف Sergey Nikiforov، نائب الرئيس الحالي، ورئيس المبشرين في شركة إنتربرايس ســوفتوير لحلول البرمجيات جوابو GOAPPO في هذا التحدي، شارحاً لنا أن السؤال: «من أين أبدأ لأصبح قائداً أفضل؟» قد كان يلح علي لبعض الوقت». افترض ســيرجي أنه كان واجباً عليه عمل شيء ما كبير وطموح؛ ليثبت أنه كان قائداً، ولكن هناك شيء آخر ظهر له في الأفق، فيقول سيرجي:

وجدت أنه في كل يوم لدي فرصة لعمل شيء ما ولو بســيط، واستطعت تدريب شخص ما أفضل، واستطعت أن أستمع بشكل أفضل، واستطعت أن أكون أكثر إيجابية تجاه الناس، واستطعت أن أقول: «شكراً» أكثر من ذي قبل، واستطعت أن ... إلى آخر القائمة.

في البداية، كنت منغمساً قليلاً تجاه اكتشاف عدد الفرص التي لاحت لي في يوم واحد للعمل كقائد أفضل. ولكن بما أنه كان علي أن أطبق هذه الأفكار، فقد شعرت بالدهشة الغامرة بمدى التحسن الذي كنت قادراً على تحقيقه، من خلال زيادة الوعي لدي والرغبة في العمل كقائد.

اكتشف سيرجي أن الأعمال التي تتم بين الفينة والأخرى من الأعمال التحويلية، هي التي أظهرت قيادته. فقد كانت تلك عبارة عن الأشياء القليلة التي قام بعملها يوماً بعد يوم. وبدون معرفتها، فقد كانت أعماله تماماً هي تلك الأشياء التي تمكّن الناس من قضاء يوم جيد في العمل. ولهذا السبب، نوصي بأن تستمر في رحلتك في القيادة، ونقصد بذلك أن تجد الفرص كل يوم لإحداث تغيير ولو بسيط.

## كيف تقضي يوماً سعيداً:

يريد كل منا قضاء يوم سعيد في العمل. اكتشف الباحثان والمؤلفان تيريزا أمابايل وستيفن كرامر Teresa Amabile and Steven Kramer طريقة مهمة لقضاء يوم سعيد في العمل. «فإذا وجد الشخص التحفيز وكان سعيداً في نهاية يوم العمل، فبالتأكيد أنه قد حقق تقدماً. ولكن في حالة انسحاب الشخص من المكتب الخاص به مع عدم شعوره بالانتماء والسعادة، فهناك عائق سيسبب له الشعور باللوم»[٢]. فعلى سبيل المثال، وجدوا في الأيام السعيدة أن التقدم الذي تحقق، قد تحقق في ٧٦٪ من الوقت، ولكن في الأيام السيئة، كان التقدم في ٢٥٪ فقط من الوقت. وفي الأوقات السيئة، كانت نسبة الوقت الذي كانت فيه انتكاسات في العمل ٦٧٪، في حين كانت ١٣٪ فقط في الأيام السعيدة. يكمن السر في قضائك ليوم سعيد، في أن تحقق التقدم في عملك كل يوم، وأن تتجنب الانتكاسات التي تعوق العمل. ولكن هناك نقطة يجب أن نثيرها؛ حيث يجب أن يكون العمل مهماً لك بحيث يكون التقدم في العمل ذا مغزى بالنسبة لك. فتحقيق التقدم للعاملين الذين لا يهتمون، لن يزيد من تحفيزك ومشاركتك، أو شعورك تجاه الوفاء بالتزاماتك.

لن يكون تحقيق تقدم دائمٍ يومياً بالسهولة التي ترغبها. فهناك أمور من الممكن أن تحدث وتحبط تقدمك، مثل: تعطل سخان الماء، أو تحطم جهاز الحاسب الآلي، أو ملاحظة

محبطة، أو زميل غير متعاون، أو رئيس لا يقدر الجهد المبذول في العمل، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، ولكن يظل الهدف أن نجد طرقاً جديدة لتحقيق تقدم ملحوظ يومياً.

كيف يمكنك أن تقوم بعمل هذا؟ هناك أشياء قليلة تُمكّن الشعور بالتقدم. فالانتصارات الكبيرة عمل عظيم، ولكنها نادراً ما تحدث. والأخبار الجيدة، وفقاً لما قالته تيريزا وستيفن هي: «أنه حتى الانتصارات الصغيرة تدعم الحياة داخل العمل بشكل كبير. وذكر العديد من المشاركين في بحثنا عن أحداث التقدم، أنها لا تمثل أكثر من مجرد خطوات محدودة إلى الأمام. ومع ذلك، فهم في الغالب يستحضرون ردود فعل إيجابية فوق العادة»[٣]. فالنجاح يأتي من خلال اتخاذ خطوات صغيرة منتظمة إلى الأمام، ومن المحتمل الوصول إلى خيبة الأمل في حالة محاولتك الوثوب بخطوات واسعة.

اكتشف سيرجي هذا الأمر تماماً. فقد تعلم أنه يستطيع «إحداث تغيير طفيف» يومياً. فلديك الفرصة لأن تقوم بعمل أشياء صغيرة يومياً لإظهار قيادتك، وبإمكانك أن تحكي قصة تستطيع من خلالها توضيح قيمة توجيه القرارات والإجراءات، ويمكنك أن تقضي دقائق قليلة في مساعدة الناس على فهم الجزء المهم الذي يلعبه عملهم في الصورة الأكبر، ويمكنك أن تقدم تغذية راجعة بنّاءة تجاه أداء شخص ما، ويمكنك تدريب شخص ما يكافح من أجل مهمة جديدة، ويمكنك أن تتعرف بشكلٍ عام على شخص ما لإجراء معين، مما يشكل قدوة للآخرين ولفريق العمل.

وأحد أسباب تقديمنا لإجراءات التدريب الذاتي في هذا الكتاب، هو تجزئة تعلم القيادة إلى أجزاء صغيرة. فهو تطبيق لمكاسب صغيرة أو قاعدة التقدم. وبالمشاركة في هذا، ستحقق تقدماً متزايداً تجاه أن تصبح قائداً مثالياً. ومن خلال الإجراءات نفسها، قد تبدو هذه الإجراءات صغيرة، ولكن الأثر التراكمي سيكون كبيراً جداً.

## تعزيز الالتزام والعمل على إدامته:

حين تحقق تقدماً في شيء ما مهم بالنسبة لك، فإن هذا يشجعك على اتخاذ إجراءات أخرى، تساعدك في التقدم بسرعة نحو هدفك؛ فهي تسهل كثيراً اتخاذك لخطوات أخرى في رحلتك. ولكي تعمل، يجب أن تلتزم. فلا يمكن أن تظل في مكانك بلا حراك، ولكن يجب

عليك أن تخوض التجربة. ومع كل إجراء، ستجد أنك تلتزم بشكل أكبر، وسيكون شعورك بالراحة والثقة أكبر في خوض التجربة. ولكي تواصل التزامك، فإنك ستحتاج إلى ثلاثة أشياء:

١- عليك أن تقوم بخياراتك بحرية، وأن تكون على علم بهذه الخيارات. إذا جلست أنت وشخص آخر على مائدة، متوقعاً احتمالية جذب رقم من القبعة، ستتوقع أنه ستكون لديك فرصة أكبر كثيراً للكسب، إذا كنت تعرف أن يَدك هي التي ستقوم بالتقاط الرقم وليس شخصاً آخر، حتى لو كانت الاحتمالات هي نفسها من الناحية الإحصائية. فالناس تعتقد أنها إذا قامت بالاختيار، ستكون فرصهم للكسب أكبر مما لو ما قام شخص آخر بالاختيار نيابة عنهم[٤]. ولهذا السبب، فإن الاختيار بحرية لخيارات معلومة لديك، هو الخطوة الأولى في عملية صناعة الالتزام.

فالقيادة خيار، سواء اخترت أن تكون أو لم تختر ذلك. فلديك خيارات أخرى في حياتك، ولكنك حين تقوم بهذا الخيار، فأنت تتحمل المسؤولية عن هذا الإجراء. وبالضرورة، فأنت تقول شيئاً ما، مثل: «لقد كان خياري؛ لم يدفعني أي شخص لهذا؛ كانت لدي بدائل أخرى؛ كانت لدي صورة واقعية عن مدى تميز الخيار عن خيارات أخرى، فاخترت هذا الخيار. وفي النهاية، لا يوجد أحد ولا يوجد أي عامل آخر خلافك أنت، يمكن أن يُلقى عليه اللوم بسبب هذا الخيار».

والمهم في عملية الاختيار مع ذلك، هو التأكد من أنك قد درست عن قرب جميع البدائل. فالشعور بأنك مدفوع في أدوار قيادية، سيجعلك تفشل في اختبار الاختيار. ولذلك، لا تتوقع أنها ستبني الالتزام. فكر في البدائل المتاحة لديك. فكر في الإيجابيات والسلبيات. احصل على صورة واقعية لما ينطوي عليه ذلك قبل الدخول في العملية.

وبناءً على ذلك، فإن أول سؤال سيكون: هل أنا أختار بحرية لكي أكون قائداً مثالياً؟

٢- اجعل الآخرين يرون خياراتك: فور اتخاذ قرارك بأن تقوم بالقيادة، يجب أن تلزم نفسك أكثر بإخطار كل فرد آخر عما قررت أن تقوم بعمله. فالالتزام سيكون أكثر احتمالية حين تجعل خياراتك مرئية. ومن خلال إعلان خياراتك إلى الآخرين، ومن خلال جعل خياراتك التالية مرئية لمن حولك، فأنت تقدم دليلاً قاطعاً وغير قابل للشك على التزامك بالقضية. ويجب أن تخضع أيضاً إلى مراجعة وملاحظات الآخرين. فآراء وشهادات

المشـــاركين في السلوك تغير البرامج، مثل: برامج الكحوليات Alcoholics Anonymous مجهولة الاســم، أو مراقبي الوزن Wieght Watchers، التي تجعل مســتوى الفرد من الالتزام مرئياً تماماً للآخرين. فكون أن يظل الفرد لعدة أيام أو سنوات على نفس القدر من الرزانة، أو أن يكون على نفس مقياس المشاهدين الآخرين، سيكون أكثر إلزاماً للفرد من الوعد بأن يكون الأفضل الأسبوع القادم.

فوضوح الرؤية يجعل من المســتحيل على الناس تقريبــاً إنكار اختياراتهم، أو الزعم بأنهم نســوا ما يتعلق بهذه الخيارات. وقد أوصينا أكثر من مرة أن تعمل مع زميلك أو شريــكك أو مدربك. فحين تعمل مع شــخص آخر، فمن المحتمــل أكثر أن تتبع العمل، من خلاله مقارنة بما إذا كنت ستقوم بالعمل كله بنفسك. فعلى سبيل المثال، فإن قيمة مــدرب شــخصي في نادي اللياقة البدنيــة الذي تمارس فيه ألعابك الرياضية، ليســت في التمارين التي لديه، والتي من الممكن أن يجعلك تتدرب عليها. فهذه التمارين بالتأكيد مفيدة، ولكن يتساوى مع هذا في الأهمية إن لم يكن أكثر أهمية، أنه حين توظف مدرب شــخصي، سيكون هناك احتمال أكبر لمواظبتك على الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية، وممارسة الألعاب الرياضية فيها.

فالتصرف كقائد بوضوح، يُعد عملاً عاماً، ومن المســتحيل أن تحافظ عليه بنفســك فقط. عليك أن تتخذ الخطوة القادمة بوضوح، وأن تعلن للعامة أنك ستقوم بعمل كل ما تستطيع أن تقوم به؛ لكي تحقق أفضل صورة للقائد تستطيع تحقيقها.

والسؤال الثاني هو: كيف يمكنني أن أتخذ قراري ليرى الآخرون أنني قائد مثالي؟

٣- اجعــل من قراراتــك قرارات صعبة الإلغاء. بالنســبة لك، ولكي تصبــح ملتزماً بخيارك، فــإن جعل قــرارك مرئياً ضرورة بل إنه غــير كافٍ، ويجب أن يكون مــن الصعب أيضاً تغيير الاختيار أو التراجع عنه. تزيد الاختيارات التي يصعب تغييرها من اســتثمارك في القرار والمتابعة من خلاله. فالقرارات التي يســهل عكســها يأخذها الناس باستخفاف. فالخيارات التي يصعب التراجع عنها تُعامل بجدية شديدة.

فكــر في هذ المثال للحظة: دعنــا نفترض أنك أخذت في اعتبارك لوقت طويل الانتقال إلى الريف، واســتمررت في الحديث إلى أصدقائك وأسرتك أنك ســئمت من الضباب والدخان في المدينة، ومن حركة المرور، ومن الزحام، وأنك نتيجة لذلك ستذهب إلى الريف لتعيش هناك.

قمت بحجز مكان تقضي فيه إجازتك في الريف لمدة أسبوع أو أسبوعين، ولكنك لم تنتقل أبداً إلى هناك، ثم قررت في يوم من الأيام أن تقوم بذلك. أي من الخيارات التالية سيكون أصعب بالنسبة لك لتتراجع فيه: (أ) استئجار المنزل في الريف أو (ب) شراؤه؟ ويجد القادة طرقاً لاتخاذ قرارات التملك، وليس للإيجار فقط. تحدث بشكل تصوري. تخيل أنك تعرض منزلك في المدينة للبيع، وأنك ستشتري هذا المنزل في الريف. أوجد طرقاً لتجعل اختيارك يتقدم في طريق التحقق. اجعل من عملية التراجع والعودة إلى نقطة البداية أمراً صعباً.

السؤال الثالث الذي من الممكن أن توجهه لنفسك هو: ماذا سأفعل لأجعل قراري بأن أصبح قائداً يُحتذى به صعب التراجع عنه؟

## كن مفعماً بالأمل:

لكي تكون قائداً يُحتذى به، فإن الأمر يتطلب منك الالتزام في سلوكياتك. فالأمر لا يتعلق بشيء ما يمكنك القيام بعمله الآن، ومن ثم تشعر بأنك تحبه. فالناس من حولك يتوقعون أن تكون في أفضل صورة للقائد التي يمكن أن تكون عليها يومياً. فهم يتوقعون، وأنت يجب أن تتوقع كذلك، أنك حين تلتزم بالقيادة، فإنك ستُلزم نفسك أيضاً بأن تقوم بعملك كقائد على نحو جيد.

ولا يُعدّ أي من ذلك بالأمر السهل، ولا بأي شكل من الأشكال. فالقيادة عمل جاد، وهي عمل يتسم بالتحدي. فهناك أوقات ستعاني فيها، وستكون هناك صراعات وكفاح لمواجهة هذه الصعوبات، وستكون هناك سخرية ونقد من الذين لا يحبون العمل الذي تقوم به، وستكون هناك مقاومة للتغييرات التي تريد أن تقوم بها، وستكون هناك أوقات تريد التراجع فيها والتخلي عن العملية برمتها. وبمقدار ما يمكن أن تكون فيه القيادة ذات جدوى، فإنه يمكن أيضاً للقيادة أن تكون مرهقة للغاية، فهذه بالضبط هي حقيقة القيادة، ولا يهم قدر التدريب إذا كنت لا تريد أن تحقق الحد الأدنى من هذا الجهد.

ولهذا السبب، يجب أن تحافظ على الأمل. وتظهر البحوث بوضوح أن الناس يتوقعون من قادتهم الطموح والحماسة، وأن يكونوا مفعمين بالطاقة. وليس هناك من يريد أن يتبع شخصاً سلبياً ومتشائماً وكسولاً. فأنت نفسك لن ترغب في اتباع نفسك إذا كنت بهذه

الصورة، ولماذا تتبعها؟ وبصرف النظر عن كل تلك السـلبية والسخرية والمقاومة التي يمكن أن تحيـط بك، فإنه يجب عليك أن تحافظ على الأمل. إنه ذلك الأمل الذي يجعلك تتغلب على التحديات التي تواجهها. إنه الأمل في أن تستطيع الاستمرار في التعلم وتنمية قدراتك. الأمل في أن الأمور ستتحسن.

فالأمـل ليـس فقط متعلق بـ «حيثما تكون هناك إرادة، سـيكون هناك مخرج». فكما قـال عالم النفس والباحث تشـارلز (ريك) سـنايدر Charles (Rick) Snyder : «مجموع إرادة العقل وقوة العزم، في الخوض بالطريق التي تملكها لتحقيق أهدافك»[٥]. ويؤكد هذا التعريف على وجود ثلاثة مكونات أساسية للأمل: أولاً، يجب أن يكون لديك هدف ما تريد تحقيقه أو الحصول عليه. ثانياً، يجب أن تكون لديك قوة الإرادة، أي «قدر كبير من العزيمة والإصرار». ثالثـاً، قوة العزم للخوض في الطريق، ويقُصد بذلك «الخطط العقلية أو خرائط الطريـق التي توجهك إلى الفكـر المفعم بالأمل»؛ للوصول إلى أهدافك مهما كانت العقبات التي يمكن أن تواجهها. وقد تقود هذه الرؤية إلى عدة أسـئلة تحتاج أن توجهها لنفسـك: هل لديك الوضوح حول ما تريد أن تحققه أو تحصل عليه كقائد؟ هل لديك الطاقة لتدعم نفسـك أثناء تحركك للأمام لتصل لتحقيق أهدافك؟ هل لديك خطة عمل بخصوص كيفية الوصـول إلى أهدافك؟ وحتى يكون لديك أمل، يلزمك أن تجيب بالإيجاب على جميع هذه الأسئلة الثلاثة.

إن الـذي لديه أمل، ليس من التفاؤل. فأصحاب الأمل ليسـوا معصـوبي العينين تجاه الواقع الحالي. فإذا كان هناك شئ ما لا يسير بالطريقة المناسبة، أو إذا كانت الطرق الحالية غـير فعالـة، فإنهم لن يتجاهلوا هذا الشيء، وسـيتعاملون معـه ويضاعفون من جهدهم. فهـم يقيّمون الموقـف، ويجدون طرقاً جديدة للوصـول إلى أهدافهم. وحين يبدو تحقيق الأهـداف بعيد المنال بدلاً من اقتراب تحقيقها، فإن الأفراد المفعمين بالأمل يعيدون ترتيب أهدافهم[٦]. والشيء الآخر المهم الذي يجب أن نعرفه عن الأمل، أنه ليس شـيئاً ما سـواء كنت تملكه أو لا تملكه، وكما قال ريك: «إن الأمل طريقة يتعلمها الشخص للتفكير في نفسه من حيث أهدافه»[٧]. ويمكنك أن تتعلم كيف تكون مفعماً بالأمل، تماماً مثل تعلمك كيف يمكن أن تكون قائداً.

## الرسالة الأساسية للفصل:

تتلخص الرســالة الأساســية لهذا الفصل في أنه لكي تكون في أفضل صورة يمكن أن تكون عليها كقائد، فإن الأمر يتطلب عقلية تشــجع تنمية قدراتك بشــكل مستمر - عقلية قائمة عــلى خمس ممارســات للقيادة التي يُحتــذى بها. ولا يمكنك أن تقرر تــولي القيادة فقط، بل يجب أن تقوم بالقيادة بنفســك، ويجب أن تقوم بعمل هذا بشــكل متزايد وبخطوات صغيرة، مما يجعل هناك تقدماً يومياً ملحوظاً، وسوف يكون واجباً عليك أن تلتزم بالقيادة، من خــلال الاختيار الحر للإجراءات التي تتخذها، والظهــور للمجتمع بهذه القرارات، وأن تجعــل تراجعك عن إجراءاتك عملاً صعباً. ولا يعتبر أي مما أشرنا إليه ســهلاً؛ فهو يتطلب جهداً متواصلاً، ونظرة كلها أمل للاستمرار في تحقيق الهدف.

وإننــا واثقون أنه يمكنك أن تكون قائداً أفضل مــن القائد الذي أنت عليه الآن. وحين تســتخدم هذه المهارات لجعل أشــياء غير عادية تحدث، فأنت تزيد جرعة الأمل لمن هم تحــت قيادتك. فجيرانك ومنظمتك ومجتمعك والعالم الــذي حولك، يحتاج أن يكون هذا حقيقياً.

# ملاحظات:

1- James M. Kouzes, and Barry Z. Posner, Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

2- Teresa Amabile and Steven J. Kramer, "The Power of Small Wins,"Harvard Business Review, May 2011, https://hbr.org/2011/05/thepower-of-small-wins.

للاطــلاع على معالجــة مكثفة لهذا الموضوع، انظــر: Teresa Amabile and Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

3- Amabile and Kramer, "Power of Small Wins."

4- Max H. Bazerman and Margaret A. Neale, Negotiating Rationally (New York: Free Press, 1992).

5- C. R. Snyder, The Psychology of Hope: You Can Get Here from There (New York: Free Press, 2003), 5.

6- Snyder, Psychology of Hope, 5-12.

٧- نفس المرجع السابق، ٢٥.

## نبذة عن المؤلفَين:

عمل كل من جيم كوزيس وباري بوزنر معاً لمدة تزيد عن ٣٠ عاماً، وهما يدرسان القادة، ويبحثـان في القيادة، ويقومان بعمل ندوات عن تطور القيادة، وهما مؤلفان مشـاركان في حصد الجوائز، وتحقيق أفضل مبيعات لكتاب تحدي القيادة، حيث تم الآن إصدار الطبعة الخامسـة. ومنـذ إصدار الطبعـة الأولى في عام ١٩٨٧، حقق هذا الكتـاب مبيعات بلغت أكـثر مـن ٢ مليون نسـخة في العالم كله، وتمـت ترجمته إلى ٢١ لغة، وحصـد العديد من الجوائز، وشمل ذلك اختيار النقاد لمنحه جائزة من مراجعي الكتب، وجائزة كتاب العام من إداريي مستشفى جيمس أ هاميلتون، وتم تسميته أفضل كتاب في مجال إدارة الأعمال لعام (٢٠١٢) من شركة فاست Fast Company، وتم اختياره كأحد أفضل ١٠ كتب عن القيادة في جائزة جاك كوفرت وتود ساتيريستين Jack Covert and Todd Sattersten لأفضل ١٠٠ كتابٍ على الإطلاق.

شـارك جيم وباري في تأليف أكثر من اثني عشر كتابـاً من الكتب التي حصدت جوائز، وشـمل ذلـك الحقيقة عن القيادة: تجنـب البدع هو جوهر - حقائـق الأمور التي تحتاج إلى أن تعرفهـا The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know؛ وكتـاب المصداقية: كيف يكسـب ويخسر القادة، لمـاذا يطلبهـا النـاس Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It؛ وكتاب تشـجيع القلب: دليل القائـد والتعرف على الآخرين Encouraging the Heart: A Leader›s Guide to Rewarding and Recognizing Others؛ وكتاب موروث القائـد A Leader›s Legacy؛ وكتاب تحدي قيادة الطالب The Student Leadership Challenge؛ وكتاب القيادة الاستثنائية في أستراليا ونيوزلندا Extraordinary Leadership in Australia and New Zealand؛ وكتاب الممارسـات الخمس التي تصنع أماكـن عمل عظيمـة( مع مايـكل بانتينـغ) The Five Practices That Create Great Workplaces (with Michael Bunting)؛ وكتـاب تحويـل المصاعب إلى فرص Turning Adversity into Opportunity؛ وكتاب القيادة العظيمة توجد مكان عمل عظيم Great Leadership Creates Great Workplace؛ وكتاب جعل أشـياء استثنائية تحدث في أسيا:

تطبيق الخمسة تطبيقات للقيادة المثالية (مع ستيف ديكري) Making ExtraordinaryI Things Happen in Asia: Applying The Five Practices Exemplary Leadership With Steve Dekrey) ؛ وكتــاب دليــل الإداري الأكاديمي للقيادة التــي يُحتذى بها The Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership.

وطــوروا أيضــاً منظومة ممارســات القيــادة الشــهيرة جــداً Leadership Practices Inventory واســتبياناً مؤلفاً من ٣٦٠ درجة لتقييم ســلوك القيادة، والذي يمثل إحدى أكثر الأدوات اســتخداماً لتقييم القيادة على مســتوى العالم. فقد استخدمت أكثر من سبعمائة دراســة بحثية، ورســالة دكتوراه، وأوراق بحثيــة أكاديمية هذا الإطار الخاص بالممارســات الخمس للقيادة التي يُحتذى بها، حيث كان هذا الإطار من تطويرهما.

حصل جيــم وباري على أعلى جائزة لجمعية تطوير المواهب؛ لمســاهمتهما المتميزة في التعلــم والأداء مــكان العمل. وبالإضافة إلى ذلــك، فقد تم تســميتهما: معلمي القيادة / الإدارة مــن (مجلس الإدارة الدولي)، وصنفتهم مجلة ليدرشــيب إكســلنس Leadership Excellence من العشرين الأوائل في قائمة تحوي ١٠٠ من القادة المفكرين، كما تم تصنيفهم بين أفضــل ٥٠ مدرباً في الولايات المتحدة الأمريكية ( وفقاً لتدريب القيادة Coaching of the Leadership)، وتــم تصنيفهــما بــين أفضل ١٠٠ من مفكري القادة في ترســت وورثي بيســنيس بيهافيور Trustworthy Business Behavior، من قِبل ترســت أكروس أمريكا Trust Across America، وتــم تصنيفهــما في مجلة الموارد البشريــة بين أفضل المفكرين الدوليــين تأثيراً، وكانوا ضمن قائمة أفضل ٥٠ من مفكري القيادة اليوم من مجلة إينك Inc. magazine.

يتكــرر تــولي كل من جيم وباري لــدور المتحدث الرئيسي، وقد أجــرى كل منهما عدداً كبــيراً من برامج تطوير القيادة للشركات وللمنظمات التي تســعى لتحقيق هذا الهدف في العالم كله. وشــملت هذه المنظمات: ألبيرتا للخدمات الطبية Alberta Health Services، ومصرف أيــه إن زد ANZ Bank، وأبل Apple، والمــواد التطبيقية Applied Materials، وجمعيــة كاليفورنيا للقادة من الممرضين Association of California Nurse Leaders، وأيه تي أند تي، AT&T، المعهد الأســترالي للإدارة Australia Institute of Management،

والبريـد الأسـترالي Aistralia Post، وباين كابيتـال Bain Capital، البنك الأمريكي Bank of America، وبـوس Bose، وكامـب فايـر يـو إس أيـه Camp Fire USA، وتشـارلز شـواب Charles Schwab، تشـيفرون Chevron، سيسـكو للنظـم Cisco Systems، وكلوركـس Clorox، ومجلـس إدارة مؤتمـر كنـدا Conference Board of Canada، وكونسـيمرز إنيرجـي Consumers Energy، ديلويـت وتوتـش Deloitte & Touche، وداو للكيماويـات Dow Chemical، وإيـه إم كيـو فاميليس فيرسـت EMQ Families First، وإيجـون زيهندر Egon Zehnder، وإلكترونيك أرتس Electronic Arts، وفيدكس FedEx، وجينينتيـك Genentech، وغوغـل Google، وجيمبوري Gymboree، هيلويت-بـاكارد Hewlett-Packard، آي بي إم IBM، وإيكيـا IKEA، وجوبس دي بي سـنغافورة jobsDB Singapore، وجونسـون أنـد جونسـون Johnson & Johnson، ومستشـفى ومخطط ايزر فونديسشـن الصحي هوسبيتالز Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals، وجمعيـة الإدارة الكوريـة Korean Management Association، وإينتـل Intel، وأيتـو أنيبانكـو Itaú Unibanco، وإل إل بين L.L.Bean، ومعامل لورنس ليفرمور الوطنيـة Lawrence Livermore National Laboratory، ولوكهيـد مارتين Lockheed Martin، ومستشـفى لوسـيل باكارد للأطفـال Lucile Packard Children's Hospital، وميرك Merck، ومونـاسـانتو Monsanto، وموتورولا Motorola، وجمعية ناشـيونال هيد ستارت National Head Start Association، الوطنية للتأمين Nationwide Insurance، نيت آب NetApp، نورثروب غرومان Northrop Grumman، نوفارتيس Novartis، نفيدا Nvidia، أوراكل Oracl، بيتروناس Petronas، بيكسار Pixar، روتشس بايوساينس Roche Bioscience، تيليسـترا Telstra، سـيمنس Siemens، مـصرف وادي السـليكون Silicon Valley Bank، ثري إم 3M، مركز تكساس الطبي Texas Medical Center، تي أي أيه أيه-سي آر أي إف TIAA-CREF، تويوتـا Toyota، يونايتد واي United Way، يونيفريرسـال أورلانـدو Universal Orlando، يـو إس أيه أيه USAA، فيريـزون Verizon، فيزا Visa، فودافـون Vodafone، شركة والـت ديزني Walt Disney Company، مؤسسـة التعدين الغربية Western Mining Corporation، وويستباك Westpac.  كما حاضرا في أكثر من ٦٠ جامعة وكلية.

جيــم كوزيس عميد زمالــة التنفيذيين للقيــادة التابعة لكلية ليفــي لإدارة الأعمال في جامعــة ســنتا كلارا Santa Clara University، وهــو يحــاضر في موضــوع القيادة حول العــالم للشركات، والحكومات، والمنظــمات غير الربحية، ويُنظر إليه كثــيراً على أنه عالم في مجال القيادة وكتنفيذي ذي خبرة؛ اختارته وول ســتريت جورنــال Wall Street Journal كأحــد ١٢ من أفضل المربــين التنفيذيين في الولايــات المتحدة الأمريكيــة. وتلقى جيم في عــام ٢٠١٠ جائزة القائد المفكر من جمعية النظم التعليميــة Instructional Syustems Association، وهي أعلى جائزة تعطيها جمعية تجارية لمقدمي صناعة التطوير والتدريب. وكان في القائمــة التي وضعتها مجلة المــوارد البشرية للمفكرين الدوليين الأكثر تأثيراً Most Influential International Thinkers، لعــام ٢٠١٠ وحتــى عــام ٢٠١٢، وتــم اختياره خــلال الفترة من عــام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٦ كأفضل مفكر ضمــن ١٠٠ مفكر في مجال فكر القيــادة في ســلوك الأعــمال الموثــوق Thought Leaders in Trustworthy Business Behavior من قِبل ترســت أكــروس أمريــكا Trust Across America، وتم تكريمه عن إنجازه في الحياة Lifetime Achievement في عام ٢٠١٥، وتم اختياره من جمعية المدربين التنفيذيــين في عــام ٢٠١٥ كقائــد مفكر، ومدرب تنفيــذي دولي متميز، وتــم اختياره من قِبــل غلوبال غــوروزGlobal Gurus كأحد أفضل عباقرة القيادة ضمــن ٣٠ قائداً في عام ٢٠١٥. وفي عــام ٢٠١٦، حصل جيم على الدرع الذهبــي، وهي أعلى جائزة تكريم تقدمها توسماســترس إنترناشــيونال Toastmasters International. عمــل جيم كرئيس، ورئيس تنفيذي، ورئيــس مجلس إدارة لشركة توم بيترس Tom Peters Company من عام ١٩٨٨ وحتى عام ٢٠٠٠، وقبل ذلك رئيســاً لمركز التطويــر التنفيذي Executive Development Center في جامعــة ســانتا كلارا Santa Clara University (١٩٨١-١٩٨٨). وأســس جيم مركزاً مشــتركاً لتطوير الخدمــات الإنســانية Joint Center for Human Services Development في جامعــة ولايــة ســان خوزيــه San Jose State University (١٩٧٢-١٩٨٠) وكان مــن بين العاملــين في كلية العمل الاجتماعي في جامعة تكســاس School of Social Work, University of Texas، وبــدأ عملــه في التدريــب والتطوير في عام ١٩٦٩ حين أجرى نــدوات لموظفي ومتطوعــي هيئة العمل المجتمعــي Community Action Agency في الحــرب عــن الفقر. وبعــد التخرج من جامعة ولاية ميتشــيغان (حصل على

درجة البكالوريوس مع مرتبة الشرف في العلوم السياسية)، وخدم كمتطوع في قوات السلام Peace Corps في الفــترة (١٩٦٧-١٩٦٩). يمكنك الحصول على معلومات أكثر عن جيم عبر jim@kouzes.com.

باري بوزنر، أستاذ القيادة في أكولتي إندود Accolti Endowed، في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال، جامعة ســانتا كلارا، حيث خدم كعميد للكلية لمدة ١٢ عاماً، وعمل كأســتاذ زائر متميــز في جامعة هونج كونــج للعلوم والتقنيــة Hong Kong University of Science and Technology، وجامعة سابانشي Sabanci University (في إسطنبول)، وجامعة غرب أستراليا University of Western Australia. وحاز سانتا كلارا على جائزة هيئة التدريس المتميزة للرئيــس President's Distinguished Faculty Award، وجائزة هيئة التدريس الاستثنائية، وتم تكريمه أكثر من مرة من عدة هيئات تدريس وهيئات أكاديمية. تم اختيار بــاري كأحد أفضل المدرســين في مجــال الإدارة أو القيادة من قِبل مجلــس الإدارة العالمي International Management Council، وتم الاعتراف به كأحد أفضل ٥٠ مدرباً للقيادة في أمريــكا ضمــن ١٠٠ مفكر في مجال فكر القيادة في ســلوك الأعــمال الموثوق Thought Leaders in Trustworthy Business Behavior من قِبل ترســت أكروس أمريكا Trust Across America، وصُنــف بين مفكري الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في العالم، وأدرج ضمن أفضــل خبراء القيــادة والإدارة في العالم من مجلة إينك. وكباحث ومدرس معترف به دولياً، ألف وشــارك بــاري في تأليف أكثر من مائــة مقالة في مجال البحث والممارســة، وهو الآن يعمل في المجلس الاستشــاري للمراجعة في مجلة القيــادة والتطوير التنظيمي eadership & Organizational Development Journal والمجلــة الدوليــة لخدمــة القيــادة International Journal of Servant-Leadership، وحصــل عــلى جائــزة العــالم المتميــز للإنجــاز الوظيفــي مــن مجلــة البحــوث الإداريــة Journal of Management Inquiry.

حصــل باري على درجــة البكالوريوس مع مرتبــة الشرف في العلوم السياســية جامعة كاليفورنيــا، ســانتا باربــارا University of California, Santa Barbara، وحصــل عــلى درجــة الماجســتير في الإدارة العامة مــن جامعة ولايــة أوهايــو The Ohio State University، وحصــل على درجة الدكتوراه في الســلوك التنظيمــي والنظرية الإدارية من

جامعــة ماساتشوســتس إمهيرســت University of Massachusetts Amherst. ومــن خلال التشــاور مــع قطاع عريض من منظمات القطاع العام والخــاص في العالم كله، يعمل باري على المســتوى الإســتراتيجي مع عدد مــن المنظمات المجتمعيــة والمهنية المتخصصة، وعمل أيضــاً في مجلس إدارة إيه إم كيو فاميليزفيرســت EMQ FamiliesFirst، وشــبكة القيادة النســائية العالميــة Global Women's Leadership Network، والمعهد الأمريكي للمعماريين (أيه أي أيه) American Institute of Architects (AIA)، وبيج برازرز/ بيج سيســترز في مقاطعة ســانتا كلارا Big Brothers/Big Sisters of Santa Clara County، ومركــز التميز للمنظمات غير الربحيــة Center for Excellence in Nonprofts، وإنجاز الجدد في وادي الســليكون وخليج المال Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay، وبابليــك ألايــز Public Allies، وســان خوزيــه ريبيرتــوري ثيــتر San Jose Repertory Theater، وأخويــة ســيجما فــاي إيبيلســون Sigma Phi Epsilon Fraternity، وأيضاً في شركات للتجارة العامة وشركات ناشئة. ويمكن الوصول إلى باري من خلال البريد الإلكتروني: bposner@scu.edu.

# المترجم في سطور

## د. بدر بن جزاء الحربي

### المؤهل العلمي:

- دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة فيكتوريا، ملبورن، أستراليا، ٢٠١٣م.

### الوظيفة الحالية:

- أستاذ إدارة الأعمال المساعد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- مدير إدارة البرامج الخاصة ٢٠١٦م حتى الآن.
- مدير قطاع الإدارة المكتبية عام ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦م.
- عضو لجنة البحوث في معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩م.
- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية.
- تنسيق وعضوية عدد من اللجان وفرق العمل.
- «التقاعد المبكر وأثره على الموظف والوظيفة»، بحث مشترك، معهد الإدارة العامة،الرياض، ٢٠١٨م.
- عدد من البحوث المنشورة في مجلات متخصصة.
- عضوية عدد من اللجان العلمية في معهد الإدارة العامة وخارجه.
- عمل عدداً من الدراسات الاستشارية المتخصصة في مجالات إدارية عدة.
- إعداد وتصميم البرامج والحقائب لعدد من البرامج التدريبية في مجالات التخصص كافة.
- تنفيذ العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية في مجال التخصص.

# مراجع الترجمة في سطور

## د. يوسف بن إبراهيم النملة

### المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة ماكواري، أستراليا، ٢٠١٥م.

### الوظيفة الحالية:

- رئيس قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- تأليف كتاب المبتعث السعودي والذكاء الثقافي، ٢٠١٠م.
- إعداد ورقة بحثية بعنوان: التعددية الدينية في مقر العمل "حالة دراسية ناجحة"، مقدمة إلى مؤتمر التعددية الثقافية المنعقد في ولاية كوينز لاند في أستراليا من١٦ إلى ١٧ أغسطس ٢٠١٣م.
- إعداد ورقة بحثية بعنوان: نموذج إداري مقترح لإدارة الموظفين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة، مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتطورات الاجتماعية والاقتصادية المنعقد في ماليزيا من ١٧ إلى ١٩ يونيو٢٠١١م.
- عضو اللجنة الاستشارية الدائمة بمكتب معالي مدير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- مستشار صندوق الاستثمار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عضو جمعية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٠- ٢٠١٢م.
- رئيس اللجنة العلمية لندوة: دور كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٧م.
- رئيس الفريق البحثي الذي أعد مسودة دراسة: الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع الخيري، تحت إشراف وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧م.

## المؤتمرات:

قام بالمشاركة في العديد من المؤتمرات الدولية والعربية من أبرزها:

- مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ في ٤-٢٠١٧/١/٥م في جامعة القصيم.
- المؤتمر الثاني لكليات الأعمال المنعقد في دول الخليج، الكويت من ١٦ إلى ١٧ مارس ٢٠١٦م.
- مؤتمر التعددية الثقافية المنعقد في ولاية كوينز لاند في أستراليا من ١٦ إلى ١٧ أغسطس ٢٠١٣م.
- مؤتمر التعددية واستيعاب الاختلافات، المنعقد في شيكاغو من ٢٣ إلى ٢٤ أكتوبر ٢٠١٢م بتنظيم من جمعية إدارة الموارد البشرية في أمريكا.
- مؤتمر الترابط الوطني الاجتماعي المنعقد في جامعة غرب سيدني من ٩ إلى ١١ أكتوبر٢٠١١م.
- المؤتمر الدولي للتطورات الاجتماعية والاقتصادية المنعقد في ماليزيا من ١٧ إلى ١٩ يونيو٢٠١١م.

## العضويات:

- **٢٠١٦م وحتى تاريخه:** عضو في الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية.
- **٢٠٠٨ - ٢٠٠٩م:** عضو في معهد الإدارة الأسترالي.

**٢٠١٠ – ٢٠١٢م:** عضو في جمعية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤١هـ

هذا الكتاب:

يُقدم هذا الكتابُ طرحاً قيّماً ورائعاً عن تعلُّم القيادة؛ فهو يقدم أفكاراً جديدة حول قدرة الناس لتعلُّم فنون القيادة، وأن بإمكان الجميع تعلُّم هذه المهارة. فكثيرٌ من الأشخاص يعتقدون أن القيادة لا يمكن تعلُّمها. وفي هذا الكتاب يقدم المؤلفَين، وهما من رواد القيادة في العالم، خارطةَ طريقٍ مميزة لتعلُّمِ وتطور مهارات القيادة.

فهذا الكتابُ يشتمل على أصولٍ خمسةٍ رئيسةٍ للقيادة، تُكوِّن طريقةً رائعةً للتعلُّمِ والتطور من خلال اكتساب مهاراتٍ جديدة في القيادة. كما أن الكتابَ يحوي العديدَ من الأمثلة الجيدة للتحديات التي تواجه القادة؛ فهو يقدم لنا المعنى الحقيقي لكيفيةِ الوصول إلى القيادة الناجحة، ولا يقتصر الأمرُ على ذلك، بل يقدم الوصفةَ الجيدة لكيفية مساعدة الآخرين على التعلُّم والتدرُّب على المهارات القيادية المختلفة. إن هذا الكتابَ يقدم لنا فرصةً عظيمةً لاكتشاف أنفسنا كقادة من جديد من خلال الأفكار والأمثلة الرائعة التي يُورِدُها.


9786038276143

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر ـ معهد الإدارة العامة ١٤٤١هـ